

REVISTA

# ucema

abril 2009



## Ingenieros made in UCEMA

Entrevista a Gabriel Pérez Lance y Ricardo D. Pantazis

### notas de análisis

25 años de democracia

Consejos a los economistas jóvenes

El gobierno de Barack H. Obama

Economía de la Amazonía Boliviana

Falta de virtud cívica

### especial:

Crisis Financiera



podés elegir



## Pablo Rodrigo Bovio

Lic. en Dirección de Empresas (egresado 2006). Contador Público (egresado 2007).

Me siento un afortunado en cuanto al lugar que elegí para cursar mis estudios universitarios. Escuché una charla de presentación de la Universidad del CEMA mientras cursaba el quinto año del secundario y, finalizada la misma, la rigurosidad académica sumada a la inserción rápida y amplia en el mercado laboral que proponían determinaron mi elección. Durante la carrera, el alto nivel de formación de los profesores se orientó en todo momento a enseñarme a pensar, a no "comprar" el discurso de la realidad y a profundizar un poco más en los hechos. Realmente los docentes se destacaban por sus conocimientos y por la aplicación de los mismos a la realidad preparándome incluso para los tiempos más difíciles.

Finalizada la Licenciatura en Dirección de Empresas decidí ir por más y ser parte de la primera promoción de contadores públicos de la Universidad aprovechando la posibilidad de la doble titulación que la UCEMA ofrece. Así, mi crecimiento laboral continuó evolucionando. La formación recibida y la tarea realizada por el Departamento de Desarrollo Profesional y del Centro de Graduados generando contactos y redes profesionales, resultaron herramientas de gran ayuda en el competitivo mundo laboral.

[www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)

Informes: (011) 6314-3000 • [admisiones@ucema.edu.ar](mailto:admisiones@ucema.edu.ar)  
Sede Central: Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires.



**UCEMA**



## 02 especial crisis financiera

*Darwin y la crisis*, por S. Pernice.

## 06 arte

*Esculturas*, de Ana Amor.

## 07 cultura

## 08 eventos

La comunicación con el vino.

## 11 académicas

Costo de la productividad pérdida por la MAT.

Paper del Dr. Rodolfo Aprea aceptado en Congreso Internacional.

Tesis doctoral: Integración de Sordos en el ámbito laboral de empresas privadas.

## 11 centro de graduados

## 12 desarrollo profesional

*Gestionar el conocimiento*, por Amalia Vanoli, Presidente de

Tiempo Real Consultores S.A.

Próximas actividades.

Concurso internacional de Estrategia de Negocios "L'Oréal Estrat".

## 15 entrevista

*Ingenieros made in UCEMA*, entrevista a Gabriel Pérez Lance y Ricardo D. Pantazis.

## 20 análisis

*Celebrando 25 años de democracia*, por Alejandro Corbacho.

*Consejos a mis "sobrinos"... Los economistas jóvenes: cómo comunicar una idea*, por Juan Carlos de Pablo.

*Los grados de libertad del gobierno demócrata de Barack H.*

*Obama*, por Mariano Fernández.

*La organización económica de la Amazonía Boliviana*,

por Marcos Gallacher.

*Nuestro problema no es el autoritarismo, es la falta de virtud cívica*, por Jorge Streb.

## 32 dónde están ahora

## 32 posdata



# Darwin y la crisis

por **Sergio Pernice**, director del MBA, UCEMA.

Este año se cumplen 200 años del nacimiento del padre de la Teoría de la Evolución y 150 años de la publicación de su revolucionario libro: “El Origen de las Especies”. Sus ideas pueblan, junto a unas pocas más, el panteón de la ciencia y continúan inspirando nuevas maneras de mirar la realidad más allá del mundo biológico para el cual fueron concebidas.

**E**n este artículo, describimos el lugar que Darwin ocupa en la gran aventura científica y brevemente sus ideas, para luego intentar una mirada de la crisis financiera que agobia al mundo desde la perspectiva darwiniana.

## El lugar de las ideas de Darwin en el edificio de la ciencia

En 1687 Isaac Newton publicó el libro más influyente de la historia de la ciencia: *Philosophiæ Naturalis Principia Mathematica*. Sus tres leyes de la mecánica más su ley de gravitación universal constituyeron una explicación matemática, coherente y empíricamente contrastable de los movimientos de todos los objetos de la tierra y el cielo.

Aristóteles había concebido un mundo dual, donde lo terrenal y lo celestial diferían tanto en su naturaleza como en las leyes que obedecían. Esa visión fue la predominante por más de dos mil años. Newton produjo la primera “gran unificación” científica: una única teoría para explicar tanto los procesos naturales en la tierra como en el resto del universo.

En la visión newtoniana el universo está formado simplemente por espacio, tiempo y materia, interactuando ésta a través de fuerzas. El éxito de su teoría para explicar y predecir los fenómenos naturales y resultados de experimentos fue tan increíble que el método científico adquirió en la cultura el lugar que tiene hoy. Además estableció un paradigma: todo en el universo debe poder ser explicado en última instancia en términos de complejas interacciones de la materia en el espacio y en el tiempo. Aunque no niega (ni apoya) la existencia de Dios, una explicación de cualquier fenómeno coherente con el paradigma no podría apelar a un gran diseñador ni a nada que no sea en última instancia materia interactuando. Las revoluciones relativista y cuántica del siglo veinte no cambiaron en este aspecto el paradigma.

Y sin embargo, en el planeta que había sido destituido de su lugar en el centro del universo a mero tercer planeta de una estrella totalmente ordinaria, existían fenómenos que no parecían encajar en esta visión: los seres vivos.

Si una persona sin previo contacto con la tecnología caminara por el desierto y de pronto viera un teléfono celular, no le podría caber ninguna duda de que es un producto hecho con un propósito por un diseñador inteligente. Un objeto así no podría estar hecho espontáneamente por la naturaleza. Si lo abriera y observara la complejidad de su interior, con piezas diminutas interconectadas en un todo complejo y coherente, cualquier duda que le hubiera quedado desaparecería, porque, ¿cuál es la probabilidad que la naturaleza ensamble todas esas piezas juntas de una manera tan compleja y funcional? Si además de todo eso de pronto el teléfono sonara y emitiera una voz transmitiendo mensajes inteligibles... Como sabemos, esa persona no se hubiera equivocado al postular un gran diseñador.

Los seres vivos son estructuras muchísimo más complejas que un teléfono celular. Si “abrimos” uno y observamos las “piezas”, estas resultan ser mucho más sofisticadas y la complejidad de su estructura resultan órdenes de magnitud superior. La misma lógica que en el caso anterior lleva naturalmente a concluir que los seres vivos son producto de un gran diseñador. Además los animales superiores actúan con propósitos. Para explicar esto, más allá de la materia física de la que están hechos los cuerpos, se intuía, se necesita una “energía vital”, no reducible a nada físico.

Era entonces natural concebir nuevamente un mundo dual, en el que la tierra y el resto del universo obedecen las mismas leyes físicas pero no los seres vivos que la habitan. Éstos fueron creados por un gran diseñador y parte de su esencia es “no física”.

Pero esta dualidad era disonante. Después de la primera “gran unificación” era tentador buscar una explicación de todo consis-

tente con el paradigma físico. Si los objetos de todo el universo obedecían las mismas leyes que los de la tierra, ¿cómo creer que esto no era cierto también para los seres vivos?

En 1859, a los cincuenta años de edad, Charles Darwin publicó "El Origen de las Especies" y produjo la "segunda gran unificación": los seres animados y los objetos inanimados pudieron ser entendidos con las mismas leyes físicas en términos de materia interactuando. Masiva evidencia empírica soporta su teoría y transforma en necesidad no aceptarla. Para asombro de todos y a pesar de la fuerza de analogías como la del celular, no es necesario un gran diseñador para explicar la existencia de seres vivos, sólo es necesario materia interactuando bajo ciertas condiciones. Y muchos, muchísimos años. Este es el significado de la obra de Darwin en el edificio de la ciencia.

#### Las ideas de Darwin

Estrictamente hablando, Darwin no explicó la vida, porque su teoría presupone la existencia de la misma, aunque sólo presupone una forma de vida elemental. Asumiendo que existe vida elemental, Darwin explicó de manera coherente con el paradigma físico la evolución de especies mucho más complejas. Sus ideas proveen una explicación lógica y consistente de la diversidad de la vida, sustentada desde la empiria.

Los ingredientes darwinianos son:

1) La reproducción es imperfecta. El nuevo organismo hereda las características de sus "padres", pero algunas variaciones aleatorias pueden ocurrir en la reproducción que luego son pasadas a la próxima generación<sup>1</sup>.

2) Algunas de esas variaciones aleatorias hereditarias implican características en los organismos que las sufren que les dan mayor probabilidad de sobrevivir y de reproducirse en el medio en el que viven, pasando dichas modificaciones a las próximas generaciones.

3) El proceso se itera generación tras generación.

En esencia eso es todo. Es compatible con el paradigma mencionado porque la reproducción es en sí mismo un fenómeno físico y la imperfección en la reproducción es totalmente esperable siendo un proceso físico complejo. La repetición del proceso eventualmente puede generar organismos súper complejos perfectamente adaptados al medio ambiente en el que viven.

Para visualizar un proceso evolutivo el lector puede simularlo simplemente en una planilla de cálculos. Supongamos que la población inicial es de cien organismos que llamaremos tipo A. Éstos tienen en promedio 1,5 hijos por organismo y luego mueren. Una vez nacida la nueva generación encuentra una ecología en equilibrio. Los medios son escasos y la lucha por la supervivencia hace que lleguen a la edad reproductiva el mismo número que en la generación anterior de modo que la población total se mantiene

# ¿Buscás calidad de vida?



**siminca**<sup>®</sup>  
Society of Immigration  
and Investment in **Canada**

# Canadá busca tus conocimientos

Informate en  
[www.siminca.com](http://www.siminca.com)

Trabajar  
y Vivir en  
Canadá  
es elegir  
"Calidad de Vida"

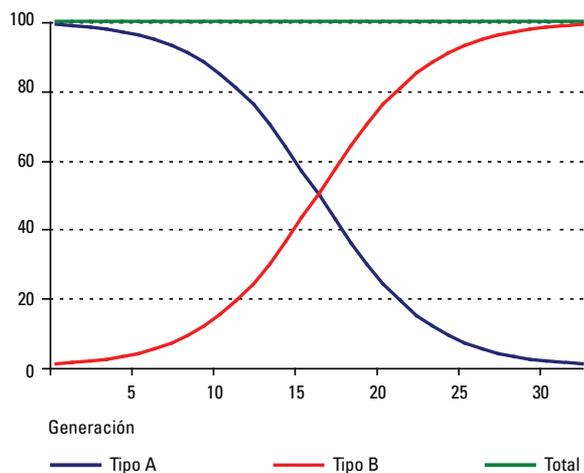


En nuestro sitio de Internet encontrarás informaciones detalladas sobre el mercado de trabajo y la vida en Canadá, su política activa de inmigración, sobre nuestros servicios, cómo te podemos ayudar, cómo contactarnos y más.

© Siminca es marca registrada de Siminca Inc. Society of Immigration and Investment (Canadá).

constante en el tiempo.

De pronto un cambio aleatorio en la reproducción hace que nazca un organismo, al que llamaremos tipo B, que tiene 2 hijos en promedio y pasa esa característica hereditaria a su prole<sup>2</sup>. Por lo demás, el medio ambiente sigue siendo igualmente hostil y la probabilidad de llegar a la edad de reproducción es igual para los dos tipos. Entonces en la próxima generación nacen en promedio  $99 \times 1,5 = 148,5$  organismos tipo A y 2 organismos tipo B. Llegan a la edad reproductiva  $148,5 \times 100 / (148,5 + 2) = 98,67$  organismos tipo A y  $2 \times 100 / (148,5 + 2) = 1,33$  organismos tipo B. Ahora bien, itere este proceso varias generaciones:



Como se ve en la figura el proceso es exponencial, en la generación 17 la población es 50% -50% y en la generación 34 el tipo A se extinguió. Los procesos evolutivos, si bien son lentos, tienden a ser mucho menos lentos de lo que uno podría imaginarse a priori.

La evolución tiene algunas propiedades generales. Una misma característica puede ayudar en un medio ambiente y perjudicar en otro (el pelaje blanco del oso polar ayuda en el polo y perjudica en otros lados). Por lo tanto, si cambiara drásticamente el medio ambiente, podría producir especial daño en las especies mejor adaptadas al medio ambiente anterior (el caso de los dinosaurios, por ejemplo).

Como los cambios genéticos son aleatorios, cuando ocurren lo hacen en un único individuo, luego su frecuencia podrá aumentar o no en función de la prole de dicho individuo, pero no hay coordinación, no hay nadie mirando la especie y optimizando el todo. Además las características van surgiendo a través de un proceso "miope": las mutaciones que se van seleccionando lo hacen en función de que en el medio ambiente de la presente generación dicha mutación es beneficiosa y entonces la próxima generación tendrá una proporción mayor de tal característica. Como el proceso evolutivo es simplemente materia interactuando, no hay un gran ajedrecista que mira varias movidas para adelante, sólo la genera-

ción presente es la relevante. Esto potencialmente puede llevar a "trampas evolutivas".

### Evolución en la economía y la crisis

Las distintas formas de producción de bienes y servicios compiten entre sí de manera análoga a los sistemas biológicos. El medio ambiente viene dado por la tecnología accesible al momento considerado, la regulación y la naturaleza de la competencia. Los cambios en los productos y en tantas otras variables que influyen en el éxito de una empresa tienden a no ser al azar sino modificaciones pensadas con un propósito por la alta gerencia. Pero de todos modos introducen cambios en el sistema análogos a mutaciones. El crecimiento proporcional de algunas mutaciones ocurre en el mercado por el crecimiento de la empresa que introduce modificaciones eficientes y por la copia de dichas modificaciones de parte de los otros players de la industria.

Frente al colapso financiero mundial que ya ha impactado en las economías reales del primer mundo a niveles nunca vistos desde la gran crisis del treinta, el impulso natural es buscar a los culpables y castigarlos. El senador republicano Chuck Grassley dijo hace unas semanas que los ejecutivos de algunas compañías financieras de rol protagónico en la crisis deberían considerar seriamente el suicidio por su culpabilidad.

En este sentido, el aniversario de Darwin es muy oportuno porque frente al deseo visceral de castigar a los supuestos delincuentes, las ideas evolutivas tienden a proponer otra perspectiva. Las explicaciones darwinianas son a veces un poco frustrantes porque en ellas nunca hay nadie a quien echarle la culpa. Como vimos antes, explican el surgimiento de un estado de situación extraordinariamente complejo e improbable a priori sin la necesidad de un "gran conspirador". Aunque más no sea como ejercicio intelectual intentemos entonces una mirada darwiniana de la crisis.

En el sistema financiero global en los últimos quince años la naturaleza de los intermediarios cambió drásticamente. Los dos cambios más significativos para entender la crisis fueron las securitizaciones y la emergencia de un enorme mercado de derivados de crédito. Se pasó del banco tradicional, que otorga préstamos y los mantiene en sus balances hasta el final, al banco moderno cuyas prácticas se caracterizan por "originar y distribuir": el banco presta dinero y luego vende el préstamo a instituciones intermediarias que finalmente los securitizan y los venden a inversores finales.

¿Cómo empezó todo esto? En 1977, Lewis S. Ranieri, trader de origen italiano que se haría legendario en Wall Street, trabajando en Salomon Brothers desarrolló la primera securitización privada de hipotecas y un mercado secundario para ellas. Esta fue la mutación. Para lograrla debió ejercer previamente fuerte lobby en Washington para remover barreras legales e impositivas.

Hipotecas securitizadas tenían un costo total de procesamiento mucho más bajo. En parte esto se debe a que liberan capital del banco originador que puede dedicar ese dinero a otro negocio.

## Las distintas formas de producción de bienes y servicios compiten entre sí de manera análoga a los sistemas biológicos.

Pero además, una vez que las securitizaciones están empaquetadas, se puede hacer ingeniería financiera con ellas y dividir las de la manera que más convenga a los inversores. A partir de hipotecas a treinta años securitizadas se pueden hacer bonos a dos, cinco y diez años con mercados líquidos para satisfacer la demanda de inversores de cualquier lugar del mundo. De esa manera los riesgos subyacentes se canalizan en la forma adecuada para el perfil de riesgo de los distintos tipos de inversores. Algunas estimaciones sugieren que todo este proceso implica dos puntos porcentuales menos en las tasas de las hipotecas.

Naturalmente el mercado creció e hizo de Salomon la potencia de trading durante los ochenta. Por otro lado la competencia no se iba a quedar atrás y adoptó la tecnología, por lo que la mutación empezó a aumentar su proporción.

Con el éxito de las securitizaciones hipotecarias empezaron a securitizar todo: préstamos para autos, de tarjeta de crédito, deuda de empresas y países subdesarrollados, etc. Para el año 2006 en EEUU más del 85% de los préstamos hipotecarios estaban securitizados. La mutación de 1977 se había propagado a casi la totalidad de la especie.

El modelo originar y distribuir genera una banca con una capacidad de préstamo muy superior a la tradicional. Esto implica en principio que mayor cantidad de buenos proyectos de inversión podrán ser financiados, haciendo crecer a la economía a mayor tasa. Más allá de la política monetaria acomodaticia que pudo haber prevalecido durante los años de Greenspan, la abundancia de crédito que caracterizó a los últimos años fue fundamentalmente producto del nuevo modelo de banca.

Sin embargo, en esas securitizaciones y en la interconexión de riesgos generada por los derivados de crédito que las instituciones financieras tradeaban entre sí, estuvo el origen de la crisis. Esos instrumentos generaron una inmunodeficiencia frente a un riesgo muy poco común: el riesgo sistémico. Tratemos de entender por qué: la magia de las securitizaciones funciona por una razón matemática muy elemental que podemos intuir en un ejemplo: si tiramos cuatro monedas al aire y tratamos de adivinar la proporción de ellas que saldrá cara, es probable que le erremos. Si en cambio tiramos miles de monedas nuestro error va a ser minúsculo.

Las hipotecas que se securitizan, simplícidamente, son parecidas a las monedas: pagan o no pagan. La probabilidad de “paga”

suele ser mucho mayor que 0,5. Sería entonces una moneda “cargada”. Si tenemos un conjunto muy numeroso de hipotecas, y dividimos el conjunto en porciones con descendente seniority, es de esperar que el riesgo de las porciones con mayor seniority y que están debajo de la media sea mínimo.

El originador de la hipoteca no es quien en última instancia recibe los pagos, por lo que es esperable que sea menos cuidadoso a la hora de seleccionar a quién prestar y a quién no. La probabilidad de “paga” en hipotecas securitizadas será entonces tal vez menor que en hipotecas que quedan en el balance del originador. Hay evidencia empírica de esto y de que, por error o negligencia, no fue tenido en cuenta en muchos modelos de riesgo. Sin embargo esto en sí no pudo haber causado semejante desastre. Causa por supuesto un ajuste en el valor esperado pero las proporciones securitizadas cuya seniority los pone debajo de este nuevo valor deberían continuar teniendo riesgo mínimo. Sin embargo el precio al que cotizan no se condice con esto. La razón tiene que ser más sutil.

Las monedas tiradas al aire son independientes entre sí. Saber que una de ellas salió cara no nos dice nada respecto de cómo salió cualquier otra. Esta falta de correlación es la razón que hace que nuestro error al predecir la proporción de un número grande de monedas que saldrá cara sea mínimo. Por ello, cuando se arman securitizaciones, hay toda una ingeniería para asegurar que las hipotecas que las forman no estén correlacionadas entre sí. Se securitizan hipotecas de distintas geografías, etc. Sin embargo, una crisis de todo el sistema como no había ocurrido nunca desde los años treinta, correlaciona a las diferentes hipotecas porque todas ellas se ven afectadas por un mismo factor. Esto trae un cambio dramático en la estadística de la securitización. Representa un cambio de medio ambiente para el que estos organismos no tienen ningún tipo de inmunidad.

Una diferencia entre los sistemas evolutivos y los económicos es que en estos últimos sí hay gente tratando de mirar varias movidas para adelante. ¿Por qué no se previno la crisis entonces? ¿Por qué no estaba incluida en el precio de las hipotecas la posibilidad de un shock sistémico? Si se pudiera mirar todos los escenarios posibles desde el presente a la eternidad, la crisis se hubiera previsto como posibilidad relevante y esa posibilidad hubiera tenido un importante efecto en el precio. Pero la realidad es muy compleja y la capacidad de predecir disminuye rápidamente cuando aumenta el horizonte temporal, y en los últimos setenta años algo así nunca había pasado. Si pensamos que la materia prima de la que están hechas las securitizaciones son hipotecas a treinta años y la capacidad de predecir eventos económicos nunca supera el año o dos, estamos en una situación muy parecida a la evolución, donde sólo es relevante la presente generación. Como en sistemas biológicos, esto puede llevar a trampas evolutivas. La crisis puede ser vista exactamente así. ■

1- Darwin no conocía el mecanismo microscópico asociado a la herencia, mucho tiempo después se supo del ADN, etc.

2- Por supuesto que en la realidad un cambio produciría un efecto muchísimo menor, pero esto es sólo para visualizar el proceso.

# [ arte ]

## Resistencia y levedad

en las esculturas de Ana Amor



Durante los meses de abril y mayo, en el SUM de la Universidad del CEMA, Reconquista 775, se puede visitar la muestra de esculturas de Ana Amor. Nacida en el barrio porteño de Almagro en 1946, Ana Amor cursó sus estudios de arte y egresó de la Escuela Fernando Fader especializándose en escultura genérica en el Instituto Ernesto de la Cárcova. Entre otros estudios que realizó se destacan: Taller de Dibujo y Pintura de Alfredo Benavidez Bedoya, Taller de Escultura de Aurelio Macchi y el Taller de Plástica de M. L. Manassero.

El Ciclo de Arte UCEMA 2009 está auspiciado por Bodegas Escorihuela Gascón.

Ana Amor logra plasmar en esculturas su intenso bullicio interior. Sus búsquedas se inician cuando se produce el encuentro con desechos de hierro. Son estos restos los que la incitan a introducirse en un juego personal en el que, cual en un ritual, produce en ellos cambios, modificaciones, ensamblajes. Esas piezas viejas, que en algún momento fueron engranajes útiles de maquinarias y en las que el tiempo dejó su huella plasmada en sutiles colores, surgen otra vez a la vida transmutadas en esculturas de gran riqueza formal.

Cada dificultad con la que tropieza la artista es un estímulo que la impulsa a seguir construyendo su universo plástico en el que se maneja con leyes propias. El tema de la opresión y del encierro es recurrente y está presente en muchas de sus piezas. En otras el material rígido, tratado con gran libertad, se amiga en aperturas múltiples, en cruces de diagonales, en verticales potentes que se integran con el vacío que completa la obra.

Las piezas de pequeño formato muestran el disfrute que genera en ella el hallazgo de una forma pura, despojada de cualquier otra connotación que no sea el goce mismo que produce el juego con la materia. Avanza luego sobre un tamaño intermedio donde las figuras están casi oprimidas por las leyes de una geometría personal. Cuando aborda un tamaño mayor surgen formas más despojadas que irradian gran potencia y energía.

Esta muestra es una invitación al espectador para establecer un encuentro personal con las esculturas de Ana Amor.

**Beatriz Flastersztein, Lic. en Historia del Arte, Curadora. ■**

# [ cultura ]

El programa cultural UCEMA – Santa Catalina se lleva a cabo con entrada gratuita todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio UCEMA, Reconquista 775.

Las funciones de cine son los lunes a las 19:00 y los conciertos, el último miércoles de cada mes a las 19:30 h.

## » Cine

**Lunes 6 de abril**  
**Dos días en París**  
de Julie Delpy.  
(Francia, Alemania/ 2006.  
Comedia dramática).

**Lunes 13 de abril**  
**Cantando bajo la lluvia**  
de Stanley Donen y Gene Kelly.  
(EEUU/ 1952. Comedia musical).

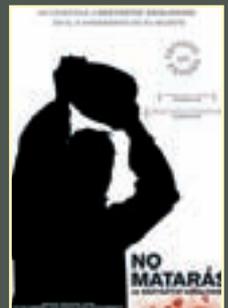
**Lunes 20 de abril**  
**Salvador Allende**  
de Patricio Guzmán.  
(Chile/ 2004. Documental).

**Lunes 27 de abril**  
**El cadáver de la novia**  
de Tim Burton.  
(EEUU/ 2005. Animación).

**Lunes 4 de mayo**  
**No matarás**  
de Krzysztof Kieslowski.  
(Polonia/ 1988. Drama).

**Lunes 11 de mayo**  
**El muelle de las brumas**  
de Marcel Carné.  
(Francia/ 1938. Drama).

**Lunes 18 de mayo**  
**Fuerte Apache**  
de John Ford.  
(EEUU/ 1948. Western).



## » Conciertos

Miércoles 29 de abril



**¡Viva la Ópera!**  
**Música clásica**  
Estudio Vocal Pergolesi (Solistas y Coro).  
Dirección: Eduardo Cogorno.  
Arias, dúos, conjuntos y coros de óperas de Mozart, Rossini, Donizetti, Bellini, Verdi, Puccini y otros.  
En celebración del Día Mundial de la Voz. Auspicia la Sociedad Argentina de la Voz (SAV).

Miércoles 27 de mayo



**Guillo Espel Cuarteto**  
**Folklore de proyección**  
Alejandro Guerschberg (Bandoneón).  
Alfredo Zuccarelli (Cello).  
Oscar Abrieu Roca (Vibráfono).  
Guillo Espel (Guitarra).

# La comunicación con el vino

por **Hernán Maggini**, responsable de comunicación, UCEMA.

El martes 16 de diciembre de 2008 Miguel Brascó, referente inequívoco en enología y comida gourmet, se presentó en la Universidad del CEMA donde compartió con más de 50 personas su saber sobre buenos vinos y las formas de disfrutarlos. Inteligente e irónico, invitado por el Centro de Graduados de la Universidad, disertó en medio de varias degustaciones de buenos vinos y quesos argentinos.

**C**on su habitual elegancia y un andar tranquilo, no tardó en pedir un buen champagne y comenzar a desbordarse en anécdotas, con la calma propia de los que saben hacerse escuchar. Y en cada una de esas anécdotas siempre los mismos dos protagonistas: las mujeres y los vinos.

Firmando autógrafos y dibujando sobre la etiqueta de alguna botella a pedido de aquellos conocedores de su pasión y habilidad por el arte, respondió con paciencia al amplio cuestionario al que está acostumbrado a que la gente lo someta.

Es dibujante, pintor y poeta, también compone música folclórica y prefiere no considerarse abogado pese a que lo sea.

Su decisión por los vinos y no por aquella profesión, asegura que se debe a que a sus 26 años vio publicada una foto en el diario La Nación del entonces Presidente de la Corte Suprema de Justicia, empresario vitivinícola, que sostenía una copa de vino con ambas manos y apoyada en su panza. "¡Cómo voy a ser abogado en un país donde el Presidente de la Corte, quien además es un gran empresario del vino, agarra una copa con las dos manos y se la apoya en la zapán!", exclama con gracia.

Todas sus historias están tamizadas con un toque picarón que muchas veces, reconoce, teme que linde con lo brutal.

Así pasó un día en que un empresario francés lo contrató para ir a San Rafael, Mendoza, a comprar una bodega. En el medio de la comida el empresario pidió un muy buen vino tinto argentino al cual calificó como "un caldo" por no estar frío como los franceses acostumbran. Inmediatamente, sin decir nada, puso la botella dentro del balde de hielo donde estaba el champagne y lo enfrió. Fina-

lizada la cena vendría la revancha de Brascó: a punto de brindar con un Médoc llevado por el empresario francés, Miguel le arrojó sin disimulo una pastilla de edulcorante a las copas y, ante la reacción de sorpresa del empresario, argumentó: "Mire. Usted enfría un vino porque es un caldo, yo endulzo otro porque es ácido".

Brascó es y se muestra natural, espontáneo y crítico. Atesora una amplia experiencia, vivencias y conocimientos que no se reserva para sí mismo sino que comparte abiertamente como lo hizo con todo el público presente.

**El vino habla todo el tiempo, tiene un vocabulario riquísimo y cuenta todo sobre sí mismo y sobre otros vinos.**

## **Los secretos no tan secretos del vino**

"La copa es la herramienta y vehículo mediatizador de esta actividad gastronómica tan placentera. Esta formada por un cáliz que sirve para contener al vino, como sirve un hombre para contener una mujer. Para que no se derrame... ni las mujeres, ni el vino".

El pié, parte que sirve para apoyar la copa, y el tallo, parte que une el cáliz con el pie, son los restantes elementos. Una vez que uno sabe esto se puede comenzar a aprender de vinos, considera Brascó.

"Lección número uno del saber de vinos: nunca agarrar el cáliz



Miguel Brascó enseñando cómo tomar correctamente una copa de vino.

con los dedos. Porque uno retira los dedos de la copa y queda toda marcada con las huellas dactilares y no sirve para mirar el color”.

La forma correcta y simple de tomar una copa es apoyar el pie en el dedo mayor y tomar el tallo con el índice y el pulgar. Esto permite un buen manejo. Girarla correctamente y comenzar a apreciar el color del vino.

“El primer alfabeto del vino es el color. Para aprenderlo, se inclina la copa sobre una superficie blanca. Se forma así una lengua con el reflejo en cuya punta el vino es más delgado que en la base. Es ahí donde se debe mirar el color del vino. El vino habla todo el tiempo, tiene un vocabulario riquísimo y cuenta todo sobre sí mismo y sobre otros vinos. A favor y en contra. Pero hay que aprender a escucharlo. La primera clave es el color”. El vino añejado, por ejemplo, pierde el rojo oscuro que caracteriza a los vinos jóvenes y en el borde de la lengua aparece como una decoloración color teja.

Para Brascó esto resulta actualmente algo no tan común de ver ya que “los vinos argentinos no tienen más añejamiento. Tenían en otra época. Hay algunos pocos vinos añejados e incluso uno puede añejar un vino eligiendo bien y así tener esa dádiva que busca el vino”. Pero no es lo más común, reitera.

Siguiendo con el lenguaje que caracteriza al vino, “su segundo vocabulario es el aroma. Y en el aroma también influye la forma en que se sujeta la copa”. La copa debe estar firme para poder girarla y nivelar los aromas.

El cierre que tiene toda copa de vino en la parte superior del cáliz permite que se concentren allí las fragancias ya que los ésteres aromáticos son muy volátiles. Los gases se desprenden del

cuerpo líquido del vino y tienden a volatilizarse. Entonces, la forma de la copa ayuda a no perderlos tan rápido.

Pero este procedimiento de desprendimiento de los ésteres aromáticos es lento, “sobretudo ahora que la gente ha tomado esa costumbre aberrante de enfriar el vino tinto. La materia volátil que se enfría se achancha” dice Brascó; y compara tomar un vino tinto helado con querer volar un globo aerostático con aire frío.

Entonces, continuando con la degustación de los aromas, luego de hacer girar suavemente la copa sólo queda respirarlo, no olerlo u olfatearlo, como aclara impetuoso, sino respirarlo. Para esto se inclina levemente la copa hacia un costado y recién así lo respira.

Pero la manera más profesional de oler un vino es con la boca. “Cuando se aprende a oler un vino con la parte de adentro de la boca las consecuencias pueden ser maravillosas pero también catastróficas”. Lo maravilloso, por supuesto, es el disfrute que se produce al poder arrastrar los aromas del pequeño sorbo de vino hacia la glándula pituitaria; y lo desastroso son los sonidos que se producen al hacerlo puesto que es necesario empujar los aromas tomando aire.

Para practicar esta técnica Brascó recomienda, con un aire inocente, hacerlo “desnudo frente a un espejo”. De esta manera se evitará manchar la ropa y será sólo uno mismo quien pueda ver la expresión de tonto que puede dibujarse en el rostro.

Una vez explicado el procedimiento, continúa con una demostración y concluye con una vehemencia que nadie pondría en duda: “Lo he hecho perfecto”.



Los asistentes al evento poniendo en práctica los consejos de Brascó.

“Cuando se aprende a oler un vino con la parte de adentro de la boca las consecuencias pueden ser maravillosas pero también catastróficas”.

#### Las evocaciones de los vinos

Brascó asegura probar unos ciento sesenta vinos por mes. En cada cata de vino, tal como cuando se realiza en alguna bodega algún corte de una determinada cepa, no se los menciona por número puesto que tratar de recordar una muestra por número sería imposible. “Los enólogos, que son bastante pragmáticos, nunca llaman a las muestras por el número, sino que toman la primera muestra, por ejemplo, y le notan una vainilla [...] entonces en vez de decir ‘el vino uno’ dicen, ‘el de la vainilla’”. A partir de esto el vino uno es el vainilla. El dos podrá ser el ácido y el tres el afrutado.

“Este es el motivo por el cual se habla de un vino con un treinta por ciento de vainilla, o un cinco por ciento afrutado”.

Así, asegura Brascó, se lo hace más real al vino. Y ubica sus orígenes de esta práctica de denominarlo por los sabores que evoca en la década del sesenta (1860) en los Estados Unidos cuando comenzaron a hacerse cortes de diferentes uvas para entrar al

mercado vitivinícola mundial.

Brascó convive a diario con los vinos, pero sus saberes se extienden más allá.

Puede hablar de bebidas de todas partes del mundo y a cada una encontrarle un plato adecuado para acompañarla.

Destaca el whisky con tripa de oveja, comida típica de Escocia. También aconseja la cerveza con chancho o la vodka con pescados ahumados.

Pero al margen de estas posibilidades, sigue fiel a lo que más le gusta: “Siempre hay un vino que le va a cada comida. La sabiduría del vino es tener presente los sabores de los vinos, por un lado, y de las comidas por otro”.

Saber de vinos es más fácil que saber de comidas, asegura. De hecho, él puede probar en un mes casi doscientos vinos, pero no podría probar doscientos sabores de comidas.

El vino es una bebida que brinda infinitas posibilidades de combinación sin necesidad de contar con un saber especializado. Después de todo, concluye, cuando por la calle la gente le dice que quiere saber de vinos como él, simplemente se limita a contestar: “¿Saber qué? Porque de vinos no hay que saber nada, hay que agarrar una botella, descorcharla y tomársela”. Bien a lo Brascó. ■

#### » COSTO DE LA PRODUCTIVIDAD PERDIDA POR LAS MUERTES ATRIBUIBLES AL TABACO EN ADULTOS EN ARGENTINA

La Dra. Mariana Conte Grand, Directora del Departamento de Economía de la UCCEMA, y el Dr. Raúl Pitarque, publicarán en el Pan American Journal of Public Health una investigación cuyo objetivo es aproximar la Mortalidad Atribuible al Tabaco (MAT) en adultos en Argentina, calculando así el costo de la productividad perdida por dicha mortalidad. Los resultados de dicha investigación demuestran que en 2005 se produjeron 29.026 muertes atribuibles al tabaco en la población argentina mayor de 35 años. El 76% de la MAT fue en hombres, representando los mayores de 65 años el 60% de la misma. Con respecto a las causas, el 80% resultan ser cardiovasculares y tumorales.

Estos datos, llevados a términos económicos, representan en concepto de costo por productividad perdida casi US\$ 300 millones, o sea, el 2,68% del gasto en salud anual y 0,14% del PBI de Argentina. La revista Pan American Journal of Public Health es una revista académica con referato, editada por la Organización Panamericana de la Salud e indexada en el prestigioso Social Sciences Citation Index (ISI).

#### » PAPER DEL DR. RODOLFO APREDA ACEPTADO EN CONGRESO INTERNACIONAL

Los días 2 y 3 de Julio se llevará a cabo en São Paulo, Brasil, el Segundo Congreso Internacional sobre Corporate Governance en Mercados Emergentes. Para disertar en este congreso se presentaron 139 trabajos y resultaron aceptados 24. Entre ellos, solamente uno de Argentina: "Cost of capital adjusted for governance risk through a multiplicative model of expected returns" (Documento de Trabajo, número 383, UCCEMA) del Dr. Rodolfo Apreda, Director del "Centro para el Estudio de la Gobernancia del Sector Público y del Sector Privado" y del Doctorado en Finanzas de la Universidad del CEMA. Su aporte consiste en utilizar un modelo multiplicativo para el costo de capital y, apoyándose en una tasa por riesgo de gobernancia elaborada por Apreda en un paper anterior (Documento de Trabajo número 336, UCCEMA), diseñar una tasa de costo de capital

ajustada por el riesgo de gobernancia.

El congreso ha sido organizado por la Fundação Getulio Vargas, Coppead Graduate School (Río de Janeiro), Yale School of Management y The Global Corporate Governance Forum. Por otra parte, en noviembre del 2008 el journal Corporate Ownership and Control, publicó el trabajo "Who is the Ultimate Master of Contractual, Regulatory, Discretionary and Residual Cash Flows?" donde Apreda analiza las cuatro categorías de cash flows desde la perspectiva del Corporate Governance (Documento de Trabajo número 368).

Todos los Documentos de Trabajo están Disponibles en la web de la Universidad [www.cema.edu.ar/publicaciones/](http://www.cema.edu.ar/publicaciones/)

#### » TESIS DOCTORAL: INTEGRACIÓN DE SORDOS EN EL ÁMBITO LABORAL DE EMPRESAS PRIVADAS

La Dra. en Dirección de Empresas Cristina Minolli presentó en diciembre de 2008 su tesis doctoral. Realiza allí un exhaustivo estudio sobre la integración de personas sordas en compañías privadas, fenómeno que considera que "merece ser estudiado de manera especial analizando la percepción y el parecer oyente, cuya opinión, por ser mayoría, modela y demarca en el otro Sordo una subjetividad determinada, a la vez que delimita la posibilidad laboral de la minoría sorda". La Dra. Minolli aborda la problemática resaltando la necesidad de tomar a los Sordos como personas que, dentro de cualquier contexto, utilizan un lenguaje diferente al común de los individuos (Lengua de Señas) y no como personas discapacitadas. De esta forma, debería asemejarse el trabajo de un Sordo en una empresa al trabajo de un extranjero, y tenerse en cuenta que las nuevas tecnologías plantean innumerables posibilidades para la "integración de las personas sordas con miras a explotar las capacidades intactas de este tipo de trabajadores". Por otra parte, toma el concepto de "Gobernancia" como un elemento a utilizar a largo plazo para propender a la verdadera y efectiva integración de Sordos en el ámbito laboral de empresas privadas.

La tesis doctoral esta disponible en la biblioteca de la Universidad del CEMA y en la intranet para alumnos y graduados.

## [ centro de graduados ]

Desde el CGC hemos organizado durante el año 2008 diferentes actividades abiertas a alumnos, graduados y profesores. También hemos retomado algunas que con tanto entusiasmo nos han pedido reanudar, como por ejemplo la tradicional Fiesta de Fin de Año o el Club del Vino, que contó con la presencia de bodegas como Luigi Bosca, Atilio Avena, Fabre Montmayou y Navarro Correas.

Asimismo, hemos continuado con los cursos de oratoria, teatro, torneos de golf y el Ciclo 2008 de Conferencias, en el cual participaron personalidades destacadas como el Dr. Alberto Rodríguez

Saá, el Dr. Carlos Rodríguez, Juan Carlos de Pablo, Carlos Melconian y Miguel Brascó, entre otros.

Este año seguiremos adelante con todos los eventos y actividades, las cuales se irán publicando en la web del CGC:

[www.cema.edu.ar/cgc](http://www.cema.edu.ar/cgc)

El objetivo de CGC sigue siendo fortalecer la comunidad UCCEMA, desde la camaradería y solidaridad de sus miembros, facilitando el camino para un desarrollo profesional exitoso. Sumate. Es Bueno.

**Dr. Eduardo A. Wegman**, Presidente.

# Gestionar el conocimiento: una competencia diferencial en el profesional de hoy

por **Amalia Vanoli**, Presidente de Tiempo Real Consultores S.A.  
Consultora que trabaja conjuntamente con el DDP en la búsqueda laboral de alumnos y graduados.

Todo cambio en la vida de las personas como en la de las organizaciones conlleva oportunidades latentes que están a disposición de quienes sepan captarlas.

**S**in importar la formación, ni el área de desempeño, en la actualidad resulta indispensable para todo profesional profundizar en el concepto, objetivos y metodologías que le permitan gestionar el conocimiento.

En un mercado laboral de altísima exigencia es fundamental desarrollar competencias que, no siendo todavía muy habituales y tal vez aún no tan requeridas como parte del perfil buscado para un determinado puesto laboral en nuestro país, se van imponiendo inexorablemente. Una muy importante es justamente la capacidad de gestionar el conocimiento en una organización, lo que permitirá marcar una diferencia positiva con respecto a otros colegas, alcanzando los objetivos organizacionales en menos tiempo, a menor costo, reduciendo los niveles de esfuerzo y de estrés, trabajando en definitiva de forma realmente eficiente.

### **Un marco de referencia para comprender su importancia**

Las transformaciones que sufrieron las empresas en los últimos años han tenido, desde el punto de vista del conocimiento, consecuencias negativas para sí mismas. La mayoría de las organizaciones han perdido algunas de sus mejores prácticas cuando los empleados que se fueron se "las llevaron" consigo. Los nuevos métodos y procedimientos desplazaron a los anteriores, en muchos casos valiosos, sin guardar copia, dejando a las compañías sin memoria y con pocas o nulas posibilidades de recuperarlos. Estas pérdidas afectan negativamente la relación con los clientes y proveedores y traen aparejada necesariamente la pérdida de competitividad.

Resulta entonces imperativo buscar una nueva forma para asegurar la conservación de las mejores prácticas. Fundamentalmente hablamos de perfeccionar procesos que permitan manejar el conocimiento organizacional generando valor agregado al negocio y logrando ventajas competitivas sustentables a través de la crea-

**El ideal es llegar a una organización centrada en el conocimiento, es decir, una empresa en la que éste agrega valor para alcanzar los objetivos fijados.**

ción, comunicación y aplicación de dicho conocimiento. En pocas palabras, se trata de desarrollar una solución para darle el conocimiento necesario a la persona correcta en el momento preciso.

Las habilidades a obtener deben permitirnos responder en forma certera dos preguntas:

Primero, dónde estamos con respecto a la gestión del conocimiento. Según la importancia que las organizaciones dan a la gestión del conocimiento que albergan, es decir, cuán estratégico lo consideran, las mismas se pueden encontrar en distintos niveles y hay que aprender a identificar en cuál de ellos se encuentra la organización en la que aplicaremos nuestra capacidad de gestión. El ideal es llegar a una organización centrada en el conocimiento, es decir, una empresa en la que éste agrega valor para alcanzar los objetivos fijados. Y la segunda pregunta a responder es cuál es el conocimiento valioso para la compañía. Porque pensar en conservar todo el conocimiento que hay en una compañía es una tarea insondable y probablemente inútil, de manera que hay que saber elegir aquél que es realmente de valor para la empresa.

### **Algunos recursos que podemos aplicar**

- Desarrollar comunidades de práctica, o sea, propiciar la formación de grupos de empleados con conocimientos complementarios para que se comuniquen entre sí compartiendo experiencias, enseñando y aprendiendo en busca de las mejores prácticas orienta-

das a incrementar la competitividad, con reglas claras y objetivos específicos. Las comunidades de práctica deben contar con todo el apoyo corporativo, reconociendo y potenciando esta forma de generación de conocimiento.

- Realizar talleres para instaurar la diversidad de pensamiento como ventaja en la creación del conocimiento. Dejar de lado la búsqueda de la comodidad que implica trabajar sólo con los que piensan como yo: cuánto mayor sea la diferencia entre las personas que intervienen en la creación del conocimiento tanto mayor será la cantidad y el nivel de conocimiento que se obtenga. También es válido el criterio para la información: cuánto más variada sea la información que circule por la empresa mayores posibilidades existirán de que la creación de conocimiento genere valor agregado para todos los integrantes de la misma.
- Capacitar en la técnica de contar historias corporativas que reflejen prácticas exitosas que la empresa desea que se apliquen al negocio. Los seres humanos aprenden mejor con historias, así lo demuestran estudios exhaustivos en diversos campos. Son ideales para capturar y transmitir conocimiento. No se trata de contar cualquier historia de cualquier manera. Es indispensable identificar las historias en función de un objetivo determinado, desarrollarla de acuerdo con una metodología específica y asegurar su narración efectiva.

- Desarrollar programas de "Mentoring" para capturar y transmitir el conocimiento tácito. La mejor manera de transmitir este tipo de conocimiento son los Programas Formales de Mentoring en los que se crea una relación *mentor-protégé* con objetivos claros y una metodología específica que regula la relación y audita los resultados.

**Gestionar el conocimiento le da a quienes son capaces de hacerlo mayores recursos:**

- Mejora su capacidad de tomar decisiones críticas al permitirles identificar y obtener conocimiento adecuado en forma rápida y ordenada.
  - Diversifica el pensamiento ya que se vuelve un hábito incorporar conocimiento interdisciplinario y de múltiples fuentes.
  - Favorece el pensamiento sistémico porque ayuda a focalizar en las relaciones al combinar conocimiento de forma constante.
  - Estimula la creatividad al implicar la búsqueda permanente de relaciones diferentes que resultan en opciones novedosas.
- Un punto importante para la reflexión es que la Gestión del Conocimiento se basa en la creencia firme de que compartir vale la pena y adherir a la misma implica, necesariamente, un crecimiento personal. ■

Lectura recomendada: "Knowledge Emergence", Ikujiro Nonaka-Toshihiro Nishiguchi.

**www.expo**bumeran**.com.ar**  
del 20 al 26 de abril

*Durante una semana las empresas líderes estarán recibiendo tu CV en la única feria de empleo **ONLINE** de Latinoamérica.*

Estas son algunas de las empresas que te están esperando.

*Expositor Platinum*

Procter & Gamble, Copers, PETROBRAS, Tecpetrol, Tenaris, Telefonía, Deloitte, Multinas, IBM, ERNST & YOUNG, NOBLESA PULCARIO, ZURICH, Cargill, hp, Manpower, YPF, EDS, SESA Select.

*Expositor Gold*

CCU, SIEMENS, KPMG, BIT, ExxonMobil, Atos Origin, grupo carrefour, DISCOCCIONA, ELEA, Kimberly-Clark.

*Expositor Silver*

24ON, Grupo ASSA.

*Main Sponsor*

SESA Select, Manpower, EL CRONISTA, consejo, C&D.

**agendalo**  
y aprovechá para ir actualizando tu curriculum.

**bumeran.com**  
todo empieza con un buen trabajo.

## Próximas actividades

### WORKSHOPS DE ORIENTACIÓN PROFESIONAL

---

Los workshops de orientación profesional son realizados por profesionales expertos en recursos humanos de diversas empresas y consultoras. Su objetivo es brindar herramientas prácticas para el desarrollo laboral y un espacio de debate sobre temáticas actuales del mundo profesional.

#### 29 de Abril - 18:30 h

» *Mitos y verdades del Coaching y la conducción de colaboradores*  
Gloria Cassano, Presidenta de Gloria Cassano & Asociados.

#### 13 de Mayo - 18:30 h

» *Perfiles Gerenciales que buscan las empresas*  
División Soluciones en RRHH y Organizaciones de BDO Becher.

**Informes e inscripción en:** [www.cema.edu.ar/ddprofesional/](http://www.cema.edu.ar/ddprofesional/)

### DÍA DE LA EMPRESA 2009

---

#### 25 de junio - UCEMA, Sede Ingeniería, Reconquista 775.

Desde el año 2000, en el mes de junio, compañías de primer nivel son convocadas a participar del Día de la Empresa UCEMA. En esta jornada alumnos y graduados tienen la posibilidad de establecer contacto directo con personal de Recursos Humanos. Las empresas y consultoras participantes ofrecen información institucional de sus programas de pasantías y de jóvenes profesionales, así como también de las oportunidades de carrera existentes.

**Informes e inscripción en:** [www.cema.edu.ar/ddprofesional/](http://www.cema.edu.ar/ddprofesional/)

### CONCURSO: DESAFÍO JOVEN

---

Está abierta la inscripción a la IX edición de DESAFÍO Joven, el programa de mentoría uno a uno de Shell Argentina y ACDE (Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas) que tiene por objetivo fomentar en los jóvenes el espíritu emprendedor y guiarlos en el proceso de transformar su idea en un plan de negocios.

DESAFÍO Joven es una propuesta para que puedan crear su propio negocio o empresa y así contribuir al desarrollo del país. Es a su vez una oportunidad para que los hombres y mujeres de negocios vuelquen sus experiencias y apoyen a los jóvenes en sus esfuerzos por forjarse un futuro.

**Informes e inscripción:** [www.desafiojoven.com.ar](http://www.desafiojoven.com.ar)  
[desafiojoven@acde.org.ar](mailto:desafiojoven@acde.org.ar) • (011) 4342-4396.

» **Más información referente a Concursos, Premios y Becas en:**  
[www.ucema.edu.ar/ddprofesional](http://www.ucema.edu.ar/ddprofesional)



Ernesto Kirsch, Gastón Aranovich y Federico Martínez.

## Concurso internacional de Estrategia de Negocios "L'Oréal EStrat" - Argentinos entre los mejores del mundo

Tres estudiantes de la Universidad del CEMA viajarán a París a la final internacional del concurso de negocios más prestigioso del mundo: L'Oréal EStrat.

Federico Martínez, Gastón Aranovich y Ernesto Kirsch, alumnos de segundo año del MBA de la UCEMA, conforman uno de los ocho equipos finalistas de todo el mundo. El equipo, de nombre Tuangou, obtuvo el mayor puntaje de Latinoamérica e incluso superó en puntos a los finalistas de Europa y Estados Unidos en las primeras seis etapas de competencia.

El EStrat es un juego de estrategia de negocios online que lleva a cabo desde hace nueve años la compañía de cosméticos L'Oréal. Es un desafío para estudiantes de todo el mundo a que asuman el rol de Director General de una compañía de cosméticos con un portafolio internacional de marcas durante dos meses reales equivalentes a tres años virtuales.

En cada una de las etapas cumplidas del juego los equipos, que ejercen el rol de Manager de la compañía cosmética, aplicaron su estrategia de negocios en las diferentes situaciones críticas que enfrentaron.

Para esta novena edición del EStrat se anotaron más de diez mil equipos en todo el mundo en las dos categorías en las que se divide (alumnos de grado y de MBA), y se desarrollaron las primeras seis etapas durante enero y febrero de 2008.

Al cierre de la edición de este número de la Revista UCEMA, el equipo Tuangou se encontraba a punto de viajar a París para defender su Business Plan en las oficinas de L'Oréal. En la próxima edición les contaremos sobre su desempeño en esta última etapa.

# Ingenieros made in ucema

La Universidad del CEMA cuenta con una reconocida trayectoria como formadora de profesionales de economía, finanzas y negocios. Hace cinco años incorporó a su oferta de carreras de grado Ingeniería en Informática y, este año, Relaciones Internacionales y Marketing. En diciembre de 2008 egresó así la primera promoción de Ingenieros en Informática.

**C**omenzando por el Dr. Ricardo D. Pantazis, Director del Departamento de Ingeniería, y por el Ing. Gabriel Pérez Lance, Director del Departamento de Matemática e Informática; los protagonistas de este crecimiento de la UCEMA nos cuentan sus experiencias.

**-¿Por qué Ingeniería Informática en la Universidad del CEMA?**

RDP: -Hoy en día la informática es una herramienta fundamental para llevar adelante cualquier proceso de negocios. Uno no puede manejar una empresa sin informática. Cualquier empresa para que sea competitiva y medianamente eficiente tiene que usar la tec-

nología informática. No es errado del lado de las empresas contar con profesionales formados en informática. Es esencial para que funcionen las cosas. No se concibe ninguna empresa sin un apoyo informático.

Nosotros somos formadores de profesionales. Tenemos mucha experiencia capacitando gente para diversas áreas de los negocios. Y hoy la informática es una herramienta fundamental para llevarlos a cabo.

La informática comienza a ser así una herramienta o recurso más para los negocios. Y los conocimientos de negocios son también un recurso más para los profesionales de informática. Hay una



Ricardo D. Pantazis y Gabriel Pérez Lance durante la entrevista.

## [entrevista ]

retroalimentación mutua entre ambas actividades. Por eso, como Universidad que históricamente se dedicó a capacitar hombres de negocios, no podíamos dejar de ofrecer una formación necesaria para el desempeño de los mismos. Y el poder sumarle a una carrera técnica conocimientos empresariales, sin duda resulta en un agregado de peso en la formación profesional.

### **-¿Podemos entender entonces que el Ingeniero en Informática es también un hombre de negocios?**

RDP: -Por supuesto. Porque no basta con saber sólo de informática. Si bien los CIO (Chief Information Officers) desde el punto de vista tecnológico son reconocidos, se los toma como un mal necesario en las empresas. No se los toma como algo importante, como parte del proceso de decisión.

¿Por qué? Porque se piensa que el CIO sabe mucho de informática pero poco o nada sobre cómo se administra una empresa, que seguramente no entiende cual es el negocio.

Nosotros en la carrera formamos profesionales para que, además de saber de informática, tengan conocimientos del negocio de la empresa. Para que lleguen a la mesa donde se toman las decisiones. A la hora de diseñar la carrera incorporamos materias de negocios para que el alumno tenga una visión global del trabajo de un ejecutivo jerárquico y apunte a eso.

GPL: -Materias como Administración de RRHH, Teoría de la Decisión o Elementos de Contabilidad ayudan a poder entender el lenguaje que se maneja en un ambiente empresarial. Ayudan además en la interacción con los otros gerentes de la empresa e incluso son una herramienta fundamental para ellos mismos a la hora de formar su negocio. En la Universidad tenemos tres o cuatro alumnos que en forma temprana ya arrancaron con sus proyectos y les va muy bien. Tienen sus pequeñas empresas. Eso fue posible porque en la Universidad además de enseñarles, se les da un soporte, se los guía. Incluso el Centro de Emprendedores de la Universidad es un agregado al que recurren para formarse en este tipo de iniciativas.

Hay un mix entre tecnología y management que es necesario. Y esta necesidad se ve en muchos de los alumnos que realizan un posgrado en la UCEMA y que resultan ser ingenieros que vienen a buscar ese componente que les falta.

### **-¿Considerarían que estos conocimientos que brinda la UCEMA son conocimientos fundamentales para el crecimiento profesional de un ingeniero?**

GPL: -Hay cuestiones como ser económicas o financieras que un ingeniero debe conocer en su totalidad para poder desarrollar proyectos. Por ejemplo, en la compra de un equipo debe tener en cuenta qué rendimiento va a dar ese equipo, en cuánto tiempo se va a amortizar, el costo total de la inversión incluyendo soporte técnico, entrenamiento, licencias y demás. O sea, cuánto cuesta en total el proyecto, no sólo las cuestiones técnicas del equipo a comprar.

RDP: -No es que sean entonces fundamentales, pero una persona que recibió solo capacitación técnica no tiene los conocimientos

para manejar gente, dinero o recursos. A la hora de tomar decisiones puede no tomar las correctas.

### **-¿Cómo incide la crisis en lo que respecta a profesionales del ámbito informático?**

GPL: -Ciertamente de muchas maneras. Donde primero se nota que estamos pasando un momento de crisis es en el valor de los productos tecnológicos. Con la situación económica actual es notorio el aumento en los precios de los equipos. Pero la crisis también genera un encarecimiento de los recursos que se consumen haciendo uso de la tecnología. Un ejemplo de esto son los recursos energéticos. El uso de un aparato en un contexto de crisis tiene, en términos económicos, un costo mayor por el solo hecho de hacer uso de esa tecnología. Y la forma de disminuir el consumo puede ser usando menos ese determinado aparato o adquiriendo nuevas tecnologías que consuman menos recursos.

### **-¿Realmente las nuevas tecnologías consumen menos recursos?**

GPL: -Tomemos una computadora personal como ejemplo para responder esto. Dentro de los procesadores que podemos encontrar en cualquier computadora existen algunos de muy moderna tecnología, como ser los de 45 nm (nanómetros). Con ellos se puede llegar a lograr una diferencia de 50 Watts en el consumo. Es decir, unos 100 W que consumen otros procesadores contra los 45 o 50 W que consumen estos. En la Argentina habría alrededor de siete millones de computadoras que conformarían el parque de computadoras personales existente de todo el país. Si se pudiera ahorrar 50 W por PC, habría un ahorro total de 350 MW de potencia.

### **-Este ejemplo muestra un posible ahorro en un nivel global. Yendo a un nivel corporativo o individual ¿se tiene en cuenta este tipo de factores a la hora de comprar equipos?**

GPL: -Las nuevas tecnologías que impliquen un mejor uso de la energía y de los recursos en general, se irán imponiendo espontáneamente por sí solas, pues el usuario también querrá disminuir su consumo individual de electricidad y por lo tanto sus costos. Pero esto no va a ocurrir de manera abrupta. Este ítem puede ser prioritario en una empresa que sienta la suba en los costos de consumo de recursos por el gran volumen de equipos que puede estar utilizando. En casos así, un CIO hará una evaluación del consumo energético de dichos equipos a la hora de adquirirlos. Pero no deja de ser un tema coyuntural. A ningún particular se le va a ocurrir tirar una PC porque consume mucho. Tampoco en una empresa se dará de baja de manera prematura equipos que funcionen bien.

### **-¿Cómo se transmiten conocimientos que van cambiando de manera tan ágil y presurosa?**

GPL: -Aprendiendo conceptos, no una tecnología en particular. Los conocimientos que se enseñan deben trascender a la tecnología de turno. Se enseña a pensar y a entender. A que el día de mañana cuando surjan nuevas tecnologías, las puedan aprender ellos mismos.

RDP: -Tienen que aprender a aprender. Las cosas van a cambiar siempre. Entonces tienen que tener una buena base teórica, un buen



Gabriel Pérez Lance en pleno desarrollo de una clase.

conocimiento, entender la tecnología y aprender a adaptarse. Se les transmiten bases para que ellos entiendan lo que está pasando. Para entender no tienen que encasillarse en una idea particular o en una tecnología particular. Tienen que tener un menú con todas las ideas y una formación sólida en cuanto a conceptos fundamentales de tecnología. Porque si bien la tecnología avanza mucho, los conceptos fundamentales son más estables. Un disco duro de hoy puede tener más capacidad que uno de hace veinte años pero el concepto básico es el mismo. Antes costaban miles de dólares y tenían cien megas. Ahora cuestan menos de cien dólares y tienen mil gigas. Pero el disco es el mismo que teníamos antes. O sea, hay ciertas cuestiones básicas que no cambian.

**-Cuando se habla de ingeniería uno supone una carrera estructurada, dura. ¿Es así?**

GPL: -Hay que eliminar esa visión de la ingeniería que está en el imaginario colectivo. Esto definitivamente no es así.

RDP: -En ingeniería hay compromiso como en cualquier profesión, y también hay imaginación. Hay muchos elementos que los profesionales deben conocer y que son comunes a otras ramas profesionales. Conocimientos que hay que desarrollar.

**-¿Como cuáles?**

GPL: -Por ejemplo, el ingeniero tiene que optimizar. Elegir lo mejor dentro del presupuesto. Optimizar con las restricciones que posee. Algo muy parecido a lo que hacen los economistas. Uno constantemente está buscando optimizar. Hacer lo mejor posible con los recursos que se tienen.

RDP: -No se elige en abstracto independientemente de lo que me pidan. Para la aplicación que me piden elijo las mejores tecnologías y optimizo económicamente.

Hay que conocer las tecnologías. Saber en que casos conviene usar unas y en que casos conviene usar otras. Porque el hecho de que existan diferentes tecnologías, distintas alternativas, quiere decir que hay unas que funcionan bien en unos casos y otras que funcionan bien en otros. Si en todos los casos hubiese un enfoque

que fuera el mejor, todo el mundo usaría ese enfoque. Lo que tiene que hacer el ingeniero es tener primero el menú de todas las opciones posibles y después la creatividad de cómo combinarlas. Elegir de todas las herramientas con las que cuenta, aquella combinación que funciona mejor dentro del presupuesto otorgado.

**-Otro concepto que puede verse en el imaginario colectivo es que Argentina está atrasada en cuanto a desarrollo tecnológico. ¿Cuán real es esto?**

RDP: -Nosotros consumimos la tecnología que viene de afuera, no desarrollamos ninguna tecnología aquí. Cuando hablamos de desarrollar por ejemplo un nuevo celular o una nueva computadora, acá en Argentina tenemos industria cero. No tenemos escala para ese tipo de trabajos. Es un problema de fondo porque los desarrollos son muy caros. Desarrollar un sistema operativo es muy caro, desarrollar un microprocesador es muy caro. Y para amortizar ese costo hay que vender millones y millones de copias. Y para vender millones y millones de copias hay que tener un mercado global que no se tiene. Diferente es el tema de desarrollo de software porque el profesional argentino tiene mucha adaptabilidad, es bastante despierto para ese tipo de tareas, tiene mucha capacidad y ganas de pensar. Y tenemos también una ventaja que es que estamos en el mismo uso horario que los Estados Unidos. Esto permite colaborar con ellos de manera más práctica que lo que puede colaborar por ejemplo India donde se está durmiendo cuando en los Estados Unidos se está trabajando.

GPL: -Realmente el profesional argentino es muy capaz. En la Universidad los alumnos suelen hacer intercambios con otros institutos del exterior, y cuando vos ves que el estudiante que fue a Alemania o a los Estados Unidos te dice que es increíble cuánto resto tenía y cómo podía seguir sin ningún problema tal o cual tema porque su nivel es excelente, te das cuenta no sólo del buen nivel de la Universidad, sino de los profesionales argentinos en general. En la carrera de ingeniería hay dos egresados que fueron a Pittsburgh a hacer una pasantía. Cuando llegaron les dieron para hacer un trabajo que digamos era muy tranquilo. No digo un trabajo

## [entrevista ]

insultante, sino tranquilo... Y de alguna manera pensaban 'estos son de Sudamérica, ¿qué van a poder hacer?'. Supusieron que les iba a llevar dos o tres meses terminarlo, toda la pasantía. Pero lo hicieron en dos días. Luego de esto, cambió totalmente la mirada hacia ellos y se les asignó tareas de mayor envergadura y responsabilidad.

### **-¿Estamos subestimados ante los ojos del mundo entonces?**

GPL: -En algunos casos si. Pero eso se va a ir contrarrestando a través del tiempo, a medida que vayan egresando y desarrollándose los nuevos profesionales y que se vayan mostrando ante los mismos ojos que nos subestiman.

RDP: -Quienes recibieron en Pittsburgh a nuestros alumnos, la próxima vez que llegue alguien de la Argentina van a decir 'a ese lo quiero yo'. La tecnología avanza rápido pero la reputación se va construyendo con tiempo y paciencia.

### **-Y ante ese avance tan rápido que tiene la tecnología ¿Qué límites existen para evitar que se transforme en algo invasivo en la vida cotidiana?**

GPL: -Al punto de equilibrio se llegará de manera espontánea. Yo, por ejemplo, me arrepiento de haber contestado un mensaje de texto del celular para jugar en una trivia, porque desde ese momento me bombardean todos los días con mensajes. Ahora sé que eso no lo tengo que hacer más. Así se va llegando al punto de equilibrio. Es como la oferta y la demanda. Es la satisfacción versus el desagrado que puede generar este tipo de cosas.

Además no hay que olvidarse que la tecnología sirve para muchas cosas pero siempre está al servicio del hombre y así debe ser. Es una herramienta que sirve para realizar desde una simple comunicación hasta salvar una vida.

RDP: -También hay cuestiones éticas y legales que tienen que tener en cuenta los profesionales. Por ejemplo, por más que uno tenga la tecnología, no se va a poner a escuchar y grabar llamadas telefónicas. Hay ciertos límites que por cuestiones éticas y regulatorias uno se pone y le pone a la tecnología.

### **-¿Qué sensación les causa el mirar el desarrollo tecnológico desde unos años atrás hasta ahora?**

RDP: -Hay cosas de no muchos años atrás que hoy serían inadmisibles. Y es increíble como se llegó a esa instancia en tan poco tiempo. Recuerdo por ejemplo que cuando estudiábamos, para realizar un trabajo de programación en lugar de escribir como se hace hoy en un archivo de texto con un lenguaje determinado, cada línea de programación era una tarjeta de cartón perforada donde cada agujerito significaba la línea de código.

GPL: -Uno llevaba al centro de cómputos una serie de tarjetas perforadas para entregar los trabajos. Había que haber hecho el código y perforar las tarjetas. Y si había un error de una coma o un punto había que colocar nuevamente todas las tarjetas y volver a perforarlas y esperar al día siguiente para obtener el resultado. Hoy en día apenas uno tiene un error, la computadora le avisa y se lo corrige.

RDP: -Además demandaba una pila enorme de tarjetas para un programa muy simple. Hoy para hacer una planilla Excel habría que llenar toda la Universidad de tarjetas.

Incluso hasta los costos se van optimizando a una velocidad increíble. Antes el costo por ciclo de computadora era carísimo. Eran más importantes los ciclos de computadoras que la gente. Nosotros hacíamos cola para usar una máquina. Ahora hablamos en una reunión y dejamos una máquina prendida que podría estar haciendo miles de operaciones. Pero nos damos el lujo de tener al costado nuestro una máquina sin hacer nada porque el costo por ciclo de computación es bajo.

### **-¿Debería preocuparnos al avance de la tecnología que parece que nunca va a detenerse?**

RDP: -Para nada. Hay cosas que una persona puede hacer que una máquina jamás va a poder. Por eso nosotros enseñamos a nuestros alumnos a que hagan lo que la máquina no sabe hacer. Las máquinas son rápidas pero muy limitadas. Las máquinas simulan inteligencia.

GPL: -Una máquina no piensa. No puede pensar. Entonces las computadoras son a la vez muy rápidas y muy tontas.

### **-¿Incluso aquellas desarrolladas con Inteligencia Artificial?**

RDP: -Es muy difícil el desarrollo de inteligencias artificiales. Por ejemplo, hace años que se busca una máquina que traduzca bien. Cuando se realiza una traducción por medio de una máquina aparecen muchísimos errores.

No hay inteligencia alguna en las máquinas. Una máquina que le puede ganar una partida de ajedrez a Kaspárov no es que sea inteligente. Tiene una métrica que estudia desde una jugada las siguientes jugadas posibles. Entonces puede pensar diez, o veinte, o cincuenta jugadas para adelante y elegir la mejor opción. De las opciones que tiene para jugar en un determinado momento, elige la opción que eventualmente le dará mejor resultado dentro de veinte o treinta jugadas.

GPL: -Y esa máquina fue diseñada sólo para jugar ajedrez. No sirve para otra cosa. Es una máquina que está hecha para ese uso particular. Puede calcular rápido las ramificaciones exponenciales desde una jugada pero no puede calcular ni siquiera una simple raíz cuadrada.

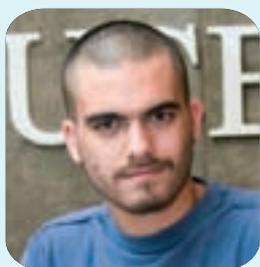
Como decíamos antes, el ingeniero que diseña esa máquina debe elegir la mejor herramienta para ese uso determinado. Esa máquina es la mejor herramienta para ese uso pero no es una máquina de usos generales.

RDP: -Más allá de lo que es el trabajo con tecnología de última generación y máquinas que parece que todo lo pueden, hay un dicho que dice que un año de trabajar en Inteligencia Artificial alcanza realmente para creer en Dios. ■

# Promoción 2008

Son 11 jóvenes que, en general, promedian los 23 años. Son la primera promoción de Ingenieros en Informática de la Universidad del CEMA. Jóvenes profesionales, recién recibidos y en su mayoría, aunque cueste creerlo, con varios años de experiencia laboral. Como ellos mismos

reconocen, gracias a la conjunción que ofrece la Universidad del CEMA entre la formación en ingeniería informática y conocimientos de negocios y economía, ya están dentro de un mercado laboral altamente competitivo.



Jon Iturralde trabaja desde hace dos años en proyectos de desarrollo de software para la empresa Globant. El haber podido cursar en horario nocturno cuarto y quinto año de la carrera le dio la ventaja, como él afirma,

de tener dos años de experiencia fulltime en una compañía reconocida internacionalmente.



Uriel Jaroslowski se desempeña en Mercado Libre dirigiendo proyectos para el área de desarrollo de productos. Y reconoce que los conocimientos en cuestiones de negocios son más que importantes en las actividades que él desarrolla y de todo Ingeniero en Informática.

Además de ser ahora colegas luego compartir cinco años en la UCEMA, Jon y Uriel comparten una formación profesional que trasciende a las aulas de la Universidad. En el verano de 2008 hicieron juntos una pasantía en el Pittsburgh Supercomputing Center, de la Carnegie Mellon University. Una de las cuatro más grandes universidades del mundo en Computer Science. Desde que comenzaron a cursar la carrera y supieron del convenio que la UCEMA mantiene con Carnegie Mellon, estuvieron esperando el momento para poder sumar

experiencia internacional a su capacitación. Entonces, al finalizar su cuarto año, decidieron pasar el verano a quince grados bajo cero en un laboratorio en Pittsburgh, Estados Unidos. La experiencia no sólo fue enriquecedora como vivencia, sino que ambos lo consideran un agregado de peso pesado para su formación profesional.



Si bien Viviana Pandra es una de las dos únicas egresadas mujeres de la carrera, ella asegura que de a poco están dejando de ser una minoría ya que son muchas las que están orientándose a la informática. El ser mujer, por otra

parte, no le significó ni una traba ni una contra. Es más, se muestra igual o más entusiasta que cualquiera de sus compañeros varones. Y con ese entusiasmo y más de dos años de experiencia como Project Management Office de IBM, está desarrollando un proyecto propio muy prometedor: se lanzó a crear junto con su socio y pareja un portal de diseño de interiores totalmente interactivo: [www.armatuhogar.com.ar](http://www.armatuhogar.com.ar). Allí, el usuario podrá ver en pantalla cómo quedará terminado el ambiente a decorar probando diferentes opciones de mobiliario y de otros objetos de decoración. De esta manera, dibujando el plano de la habitación a reformar más la ayuda de los diferentes comercios que venderán sus productos por este sitio, se podrán ensayar diferentes alternativas de decoración y adquirir los productos recién cuando se llegue a la que más agrade. ■

# Celebrando 25 años de democracia: logros y temas pendientes



por **Alejandro Corbacho**, Director del Departamento de Ciencias Políticas, UCEMA.

**L**a Argentina celebra un logro cívico novedoso en su historia: el 10 de diciembre de 2008 ha cumplido 25 años ininterrumpidos de gobierno democrático. Se trata del período más extenso de continuidad institucional y vigencia plena de los derechos ciudadanos que tuvo el país desde su nacimiento.

A lo largo de estos 25 años se sostuvo el régimen democrático a pesar de haber atravesado situaciones dramáticas que en otras épocas, y por mucho menos, hubieran costado no sólo el gobierno sino la continuidad del régimen. La sociedad finalmente valora vivir en democracia.

En cambio, los anteriores períodos democráticos cobijaron altos niveles de intolerancia y aceptaron la negación o control de la oposición, el personalismo, la manipulación electoral o, simplemente, la proscripción de candidatos o partidos que impedía a sectores de la ciudadanía postular y elegir a sus líderes. Así transcurrieron las experiencias en los años de Yrigoyen, la década del treinta, el primer peronismo, los fines de los cincuenta y los años sesenta, y el efímero interregno 1973-1976 acosado, entre otras cosas, por un sangriento conflicto interno. Como consecuencia, estas experiencias no perduraron.

A pesar de los avances, el país continúa presentando déficits que afectan su desempeño democrático. En 1985 un grupo de expertos sugirió para la incipiente democracia lo siguiente: "una genuina restauración democrática en la Argentina exige el fortalecimiento de aquellas instituciones ligadas a la representación política de las distintas partes de la sociedad, a saber, los partidos políticos y el Poder Legislativo. Exige asimismo un Poder Ejecutivo dispuesto a someterse a los límites que le impone la Constitución y a respetar a las fuerzas políticas que representan a aquellas partes de la sociedad que no lo han votado y que procurarán acceder al gobierno en futuras elecciones. Exige, además, como condición fundamental, la vigencia de un orden jurídico sólido, que imponga a la sociedad el principio de la igualdad absoluta de todos ante la ley y el predominio de ésta sobre las voluntades políticas. Estas serán las bases de una auténtica legitimidad democrática en la Argentina"<sup>1</sup>. Esas palabras nos recuer-

dan que la Argentina democrática todavía tiene un camino largo que recorrer.

En democracia, el voto es el instrumento por excelencia para resolver los conflictos de modo pacífico. Sin embargo, sectores amplios de la sociedad todavía no parecen que eligieran libremente a sus candidatos preferidos sino que se perpetúa la práctica del clientelismo, del "voto cuota" o del "manejo de la caja".

El panorama que muestra hoy la sociedad argentina es el de grupos pertenecientes a todo el arco social permanentemente movilizados en calles, rutas o puentes exigiendo alguna respuesta o retribución a las autoridades de cualquier nivel de decisión. Parecería que el único método efectivo de petionar es la acción directa. Los medios de comunicación muestran y amplifican esas acciones. Sin embargo, en nombre del derecho de petionar aplicado en forma indiscriminada, se afectan los derechos de otros miles de ciudadanos y se los deja indefensos frente a cualquier grupo pequeño, pero organizado, que lleva adelante esa acción.

En democracia, el voto es el instrumento por excelencia para resolver los conflictos de modo pacífico. Sin embargo, sectores amplios de la sociedad todavía no parecen que eligieran libremente a sus candidatos...

Esta situación se parece a lo que en los años sesenta el politólogo Samuel Huntington definió como "pretorianismo de masas"<sup>2</sup>. Las fuerzas sociales de esa época eran militares, estudiantes, campesinos y obreros que se enfrentaban

1. M.A. Aftalió, M. A. Mora y Araujo, F. A. Noguera: *¿Qué nos pasa a los argentinos?* Buenos Aires, 1985.

2. Samuel P. Huntington: *El orden político en las sociedades en cambio*, Buenos Aires, 1972.

directamente en las calles sin la mediación de las instituciones estatales. Ese fenómeno era característico de las sociedades en proceso de modernización y con bajo nivel de institucionalización. La consecuencia inevitable del mismo era el golpe de estado. A 25 años ininterrumpidos de democracia, las fuerzas sociales pueden movilizarse libremente y no ocurren golpes de estado. Persiste, sin embargo, la baja institucionalización. Los partidos políticos, canales institucionales a través de los cuales deben surgir los líderes políticos, reunir las demandas de la ciudadanía y transformarlas en políticas, se han debilitado.

En estos años el país pareció estar condenado a funcionar bajo el signo de la crisis o de la emergencia que reclaman medidas urgentes para enfrentarla. Estas se presentan como transitorias y luego terminan perdurando... hasta la próxima emergencia. Así se perpetuó el "gobierno por decreto de necesidad de urgencia" que dio lugar al concepto de "democracia delegativa" y que más tarde se perfeccionó con la delegación de poderes del Congreso al Ejecutivo<sup>3</sup>. Hoy continuamos siendo gobernados bajo "poderes extraordinarios" que han servido para, por ejemplo, crear impuestos extraordinarios y han facilitado el manejo poco transparente del presupuesto. Pareciera que se ha instalado un mecanismo perverso por el cual ante la crisis un líder emergerá y nos guiará cual piloto de tormentas a través de la adversidad que, normalmente, ha sido gestada por el "salvador" anterior.

Estas crisis tal vez ayudan a explicar por qué los necesarios mecanismos de controles mutuos han sido reducidos a su mínima expresión. El Congreso de la Nación ha delegado parte de sus prerrogativas; se reemplazó la Corte Suprema de modo sumario; se ha modificado el Consejo de la Magistratura, institución fundamental para el nombramiento y remoción de jueces, para que predomine el poder político de turno; y se ha recortado la capacidad de control de organismos cuya tarea específica es supervisar como administra el gobierno.

Se habla de "construir poder" y no de "construir instituciones". Los gobernantes electos se piensan omniscientes, creen que sólo ellos conocen lo que los ciudadanos necesitan, se presentan como los únicos que saben y pueden gobernar, por lo tanto, buscan perpetuarse en el poder a través de la reelección. La incapacidad para desarrollar instituciones estables, legítimas y con autoridad lleva a la imprevisibilidad y facilita la arbitrariedad, impidiendo un trato similar para todos los ciudadanos.

Los partidos políticos, canales institucionales a través de los cuales deben surgir los líderes políticos, reunir las demandas de la ciudadanía y transformarlas en políticas, se han debilitado.

Ejemplos de este patrón de comportamientos es la reciente decisión del gobierno nacional de adelantar las elecciones legislativas a junio cuando ya estaban establecidas para octubre de este año. También el uso que hace Néstor Kirchner, en su carácter de jefe del Partido Justicialista, de los medios de transporte y medios de comunicación oficiales para apoyar sus actos proselitistas<sup>4</sup>. El canal oficial de televisión, autodenominado "televisión pública", transmite en forma completa sus discursos y no cuenta con espacios para la oposición. Tampoco presenta espacios con opiniones alternativas. Este abuso unilateral de los medios y recursos financieros del estado para promover la campaña del candidato oficial disminuye la competitividad y debilita a la democracia.

Durante la campaña electoral de 1983 el entonces candidato Raúl Alfonsín recitaba el preámbulo de la constitución y en sus discursos afirmaba que "con la democracia se come, se educa y se cura..." Sin instituciones esas aspiraciones continuarán siendo expresiones de buenos deseos.

3. O'Donnell, Guillermo: *Democracia delegativa en contrapuntos*, Buenos Aires, 1997. Claudio Savoia: "La comisión que controla decretos los aprobó a todos", Clarín 4-05-2008 (búsqueda en Internet); Miguel De Luca: "Argentina: Instituciones Débiles, Economía A Los Tumbos", *Revista Relações Internacionais* N° 13, Marzo 2007; Elina Mecler: "Relaciones entre los poderes del Estado: ejecutivo y legislativo en la administración Kirchner 2003-2007" documento de investigación, Buenos Aires, noviembre 2008.

4- Natalio Botana: "Otra aventura plebiscitaria", *La Nación*, 19-03-2009.

## Consejos a mis “sobrinos”... Los economistas jóvenes: cómo comunicar una idea



por **Juan Carlos de Pablo**, profesor de Política Económica Argentina, UCEMA.

**¿P**or qué habrían de leer mi trabajo, habiendo tantos otros trabajos en la revista en que fue publicado?  
¿Por qué habrían de leer mi trabajo, habiendo tantos otros trabajos publicados en la increíble cantidad de revistas que se publican?  
¿Por qué habrían de leer mi trabajo, habiendo tantas otras cosas que hacer en la vida?

Escribí estas líneas pensando en los economistas jóvenes, a quienes cariñosamente considero sobrinos míos. Aunque muy probablemente también les sirvan a muchachos y chicas que se dedican a otras profesiones.

Los siguientes consejos no pedidos fueron inspirados por la lectura, y en algunos casos la presentación oral, de trabajos expuestos en reuniones académicas, trabajos que muestran enorme esfuerzo de preparación el cual en buena medida se pierde por no haberle prestado atención a las preguntas que aparecen en el primer párrafo de éste trabajo.

A presentar resultados de manera atractiva se aprende, así que mi querido sobrino/sobrina, nada de pensar que “esto no es para mí”, o que “esto no se aplica a la comunicación científica”.

Organizo mis conferencias, clases y artículos en base al siguiente par de “principios comunicacionales”: 1) Que el mensaje le llegue al receptor es mi problema, no el suyo. 2) Tengo frente a mí personas a las cuales no les importa nada lo que tengo para decirles, que se distraen fácilmente y que están muy ocupadas.

### **Que llegue el mensaje, mi problema.**

Pretendo comunicar, que no es lo mismo que seducir, impactar, humillar, etc. Consiguientemente tengo que prepararme para que el mensaje llegue y tengo que asegurarme de ello (¿qué tal marcar en mis apuntes de clase los puntos más importantes a desarrollar y preguntar a los alumnos al final de la misma cuáles fueron los considerados por ellos para cotejar una lista con la otra?).

### **¿Quién soy yo para que la gente se olvide de sus problemas y me preste atención?**

Por consiguiente, “error tipo I - error tipo II”, par-

to del supuesto extremo de que quienes me escuchan o me leen, en realidad no están pendientes de lo que tengo que decir. Por lo cual es mi problema despertarles el interés y mantenerlo.

En consecuencia, suelo ir de los ejemplos a los principios iluminados por dichos ejemplos, para lo cual, aquellos tienen que ser elegidos con cuidado para que resulten representativos. Busco ejemplos universales ya que quien ejemplifica con Plutarco tiene que aclarar quién fue, pero quien ejemplifica con Maradona no tiene que hacerlo. Los mejores ejemplos se refieren a la medicina, la familia y el deporte. Y uso el humor, porque aprendí a usarlo y porque no tengo sentido del ridículo, pero nunca permito que el “show” resulte tan bueno que haga que la gente se distraiga y no capte el contenido. Si al terminar una de mis conferencias lo único que dicen los asistentes es que fue “muy divertida”, fracasé.

Además dicto las conferencias teniendo delante de mí un “mapa de ruta” muy simple, escrito con letras bien grandes. Si mi conferencia se titula “Cómo ir de Buenos Aires a Mar del Plata”, el papel dice “Buenos Aires-Chascomús-Dolores-Las Armas-Mar del Plata”. Sé lo que voy a decir, porque lo decidí antes de comenzar a hablar, lo que no sé es cómo voy a decirlo. No leo, ya que leer delante de un auditorio es pésimo. Claro que desmayarse es peor, así que si sufre de “pánico

...uso el humor, porque aprendí a usarlo y porque no tengo sentido del ridículo, pero nunca permito que el “show” resulte tan bueno que haga que la gente se distraiga y no capte el contenido.

escénico” dígaselo a la audiencia y lea. Y elimino todos los elementos de distracción presentes en la sala (música, micrófono que no funciona, iluminación inadecuada, celulares activados, etc.).

La mejor manera de entender a quien nos escucha o nos lee, es ponernos en su lugar. ¿Cómo elijo el primer artículo que leo cuando recibo una revista? Los criterios de selección más frecuentes son: 1) Autor. 2) Título. 3) Tema. 4) Primer párrafo. Si esto es así, para tener éxito comunicacional debemos actuar en consecuencia.

Un artículo firmado por “Paul Anthony Samuelson” probablemente será leído por más personas que otro igual firmado por un economista desconocido. Cierto. Y como el nombre se va haciendo con el tiempo, por definición, los economistas jóvenes son todos desconocidos. Esto lo que quiere decir es que, para atraer lectores u oyentes, el (o la) joven debe esmerarse en el resto de los criterios de selección, hasta convertirse en un nuevo Samuelson, lo cual implica gastar tiempo y energías en el tema que se elige, el título que se utiliza y el primer párrafo del trabajo.

A comienzos de 2009 en Argentina tienen más chances de ser leídos artículos que se ocupan de “Cuánto va a durar esta crisis” o “Cómo será el nuevo sistema financiero internacional”, que otros que se ocupan de “Causas y consecuencias de la caída del Imperio Romano” o de una “Nueva prueba de la existencia del equilibrio general”.

No digo que haya que elegir el tema de investigación exclusivamente en función del probable número de lectores u oyentes, digo que uno tiene que saber las implicancias que tiene la referida elección en términos del tamaño probable de la audiencia. Es increíble la cantidad de colegas, y también de profesionales de otras ramas del saber, artistas y deportistas, quienes se quejan de que “el mundo no los comprende” porque no compran sus obras, asisten a sus conciertos o financian sus entrenamientos.

Entramos al tema que se ocupa de un trabajo por su título. Fuera del autor, el título del trabajo es el primer criterio que utilizamos para elegir qué leer primero, qué después, y qué no leer. Consiguientemente debemos poner mucho esfuerzo en lograr un título atractivo y representativo del contenido del trabajo.

No se trata de engañar al lector o al oyente, proponiéndole algo que lo enganche y luego lo desilusione. Ejemplo: no recomendaría publicar un trabajo titulado “Pronósticos de crecimiento del PBI para 2009-2029”, y que resulta que en el texto el autor confiesa que no los pudo elaborar. Porque un economista joven tiene que invertir en

generar buena reputación y de esta manera la reputación que genera es la de un vendedor de buzones. De lo que se trata es de expresar la idea básica en pocas y atractivas palabras. Hace unos años *American Economic Review* publicó un artículo cuyo título tenía una sola palabra: “Elefantes”. Imposible no prestarle atención a su contenido (por lo menos hojearlo).

Habiendo convencido al lector que tenemos un tema que puede resultar de su interés, se plantea la crucial cuestión del primer párrafo. A continuación reproduzco el comienzo de dos monografías que, en mi opinión, son modelos de cómo introducir una cuestión de manera que resulta absolutamente imposible no seguir leyendo.

## Fuera del autor, el título del trabajo es el primer criterio que utilizamos para elegir qué leer primero, qué después, y qué no leer.

1) “La realidad está destruyendo en América Latina aquel pretérito esquema de la división internacional del trabajo que, después de haber adquirido gran vigor en el siglo XIX, seguía prevaleciendo doctrinariamente hasta muy avanzado el presente. En ese esquema a América Latina venía a corresponderle, como parte de la periferia del sistema económico mundial, el papel específico de producir alimentos y materias primas para los grandes centros industriales. No tenía allí cabida la industrialización de los países nuevos. Los hechos la están imponiendo, sin embargo. Dos guerras en el curso de una generación y una profunda crisis económica entre ellas, han demostrado sus posibilidades a los países de América Latina, enseñándoles positivamente el camino de la actividad industrial. La discusión doctrinaria, no obstante, dista mucho de haber terminado”. (Prebisch, 1949).

2) “La mayoría de la población del mundo es pobre, de manera que si entendemos la economía de los pobres entenderemos buena parte de la economía que realmente importa. La mayoría de los pobres del mundo genera ingresos en la agricultura, de modo que si entendemos la economía

de la agricultura entenderemos buena parte de la economía de los pobres". (Schultz, 1980).

En la parte final de estas líneas le propongo al lector un ejercicio práctico. Tome su trabajo preferido, haya sido publicado o no. Vuelva a leerlo, pero ahora exclusivamente desde el ángulo enfatizado en estas líneas. ¿Leería usted un trabajo titulado como el suyo, si hubiera sido escrito por un colega? ¿Seguiría leyendo un trabajo que comienza como el suyo, si no hubiera sido escrito por usted? ¿Qué aprende quien sólo lee la sección final del trabajo, presumiblemente dedicado a las conclusiones?

Si -sin engañarse a sí mismo- concluye que su monografía aprueba de manera más que satisfactoria todos los tests, lo felicito. Si, como presumo, no lo hace, entonces le propongo que utilizando el mismo material que ya tiene, le cambiemos el envase al vino (nueva botella, nueva etiqueta, nuevo corcho, etc.). En efecto, le propongo que retitule el trabajo.

Una vez que lo haga, le propongo que reescriba la introducción. En el primer párrafo le sugiero que plantee con claridad lo que lo llevó a encarar la investigación: la relevancia de la cuestión, una curiosidad, la duda referida a una estimación, la implausibilidad de una hipótesis, etc. Convénzame que se ocupó de algo que puede interesarme.

En el segundo párrafo explíqueme qué se pensaba antes al respecto o, parafraseando a Harry Johnson, "qué sabríamos al finalizar la lectura del artículo, que no sabemos ahora". Haga una brevísima reseña de la literatura existente, y explique en qué sentido lo suyo es novedoso.

Sobre el cuerpo principal del trabajo (por ahora) no le propongo nada, más allá que no me molestaría que también lo leyera, por si la explicación contiene puntos oscuros.

La sección final tiene que contener conclusiones. No simplemente denominarse conclusiones y dedicarse a cualquier otra cosa que a las conclusiones. Las conclusiones deben referirse al contenido de la cuestión analizada en el trabajo, no a las dudas que plantean las herramientas utilizadas (estas últimas, en todo caso, aparecerán inmediatamente después de planteadas aquellas). Ejemplo: espero leer que "contra lo que se supone, no hay relación entre la caída del cabello y la virilidad masculina", o que "existe una fuerte relación entre la cantidad de horas dedicadas al estudio y las notas obtenidas en clase"; pero me

¿Leería usted un trabajo titulado como el suyo, si hubiera sido escrito por un colega? ¿Seguiría leyendo un trabajo que comienza como el suyo, si no hubiera sido escrito por usted? ¿Qué aprende quien sólo lee la sección final del trabajo, presumiblemente dedicado a las conclusiones?

vuelve loco leer que la conclusión básica de una monografía sea que "el signo de los coeficientes es el esperado, y la hipótesis nula puede ser rechazada con 95% de probabilidad".

Después de las conclusiones pueden incluirse nuevas avenidas de investigación, pero ninguna monografía -por más "producto intermedio" que sea- puede carecer de conclusiones, aunque sea... intermedias.

¿Y qué puede hacer con el nuevo título, la nueva primera sección y las nuevas conclusiones? Enviarme todo a mí que con gusto, sin leer el resto del texto, se las comentaré<sup>1</sup>.

¡Ánimo!

REFERENCIAS

Prebisch, R. (1949): "El desarrollo económico de la América Latina y algunos de sus principales problemas", *Trimestre económico*, 16, 63, julio-septiembre.  
Schultz, T. W. (1980): "The economics of being poor", *Journal of Political Economy*, 88, 4, agosto.

1. depablo@speedy.com.ar

# Los grados de libertad del gobierno demócrata de Barack H. Obama



por **Mariano Fernández**,  
profesor de Economía, UCEMA.

Uno de los interrogantes de la actual crisis económica de Estados Unidos es tratar de dilucidar cuáles serán los grados de libertad con los que contará la nueva administración demócrata en la Casa Blanca. Esta transición no será tan sencilla como las anteriores, quizás se parezca en parte al nombramiento de Reagan en el poder, aunque con sus propias características.

Estados Unidos está hoy en el comienzo de una recesión fuerte. Muchos consideran que el impacto de la crisis financiera sobre la producción de bienes y servicios será quizás tan intenso como la recesión del año 1979. Sin duda no podremos saber esto hasta no tener en claro cómo se sucederán los acontecimientos por venir. La política fiscal en Estados Unidos ha sido desde hace muchas décadas una potente herramienta anticíclica por lo que es de esperar que esta vez lo sea nuevamente.

Para poder entender cuán afectado está el timón de la economía norteamericana debemos revisar lo sucedido en los últimos años. Más allá de la creciente demanda de seguridad surgida luego de los atentados de septiembre de 2001 podemos encontrar algunos alertas sobre el comportamiento de la política monetaria de la Reserva Federal (FED).

El temor a la recesión de fines del 2000 determinó una importante reacción de la FED al bajar su tasa de referencia de 6.5% en diciembre de 2000 a 3.5% en agosto de 2001. Los atentados de septiembre de 2001 no sólo aumentaron la demanda de seguridad, también sembraron la semilla de una contracción de la economía aún mayor.

En aquellos tiempos, la brusca caída de la tasa de interés que llegó en mayo de 2004 a una tasa de referencia del 1%, mostró ser efectiva para relanzar la economía de Estados Unidos nuevamente al crecimiento. Por otra parte, la variación de los precios al consumidor mostraron inicialmente una tendencia a la desaceleración y luego hacia el año 2004 una leve aceleración impulsada por los precios mayoristas. Estas eran buenas noticias para la economía de Estados Unidos. Los temores de una recesión habían quedado atrás

y a partir de mayo de 2004 la FED dio un cambio brusco en su política monetaria.

El costo de mantener el nivel de actividad alto durante el período 2001-2004 tuvo como consecuencia una brusca devaluación del dólar en los mercados internacionales contra las principales monedas de las economías centrales y aún las de los países emergentes.

	Devaluación del Dólar enero 2001-agosto 2008
Yen	68%
Euro	52%
Real	39%
México \$	64%
Chile \$	57%
Uruguay \$	39%
Libra	65%
Yuan	82%

Fuente: UCEMA, Mínimos y Máximos entre enero 2001- agosto 2008.

Por otro lado y casi siguiendo una ecuación de arbitraje de tasas de interés, la salida de capitales de Estados Unidos no sólo apreció las monedas de las economías centrales sino también las de las economías emergentes. Lentamente los mercados de commodities comenzaron a reaccionar elevando los precios. Mucho se discutió durante aquellas jornadas sobre la presión de demanda de China. Era como si de repente el mundo notaba la presencia de un gigante elevando el precio de los alimentos. La verdad estaba en la FED y en su política.

	Commodities. Variación precios enero 2001 - agosto 2008
Trigo HRW Mex	262%
Maiz Amarillo 2 Mex	245%
Arroz BP, Thailandia	526%
Aceite de Soja Fut Chicago	340%
Cobre A, EU	533%
Aluminio LME	139%
Petroleo Brent UK	620%

Fuente: UCEMA, Mínimos y Máximos entre enero 2001- agosto 2008.

Este proceso de salida de capitales en búsqueda de mayor rentabilidad determinó que aumentase la demanda de tres diferentes tipos de activos en general:

- Activos en otras monedas (euros, yenes, libras y monedas emergentes).
- Commodities.
- Propiedades en Estados Unidos y Europa.

El aumento del precio de los commodities se produjo en casi todos los rubros desde metales, petróleo y sus derivados hasta cereales y aceites. El aumento del precio de las propiedades determinaron una brusca revaluación de las mismas dando lugar a un boom en el mercado de hipotecas en Estados Unidos (ver gráfico "Índice de precios de viviendas residenciales").

### El origen de la crisis.

El cambio de la política monetaria de la FED operado a partir de mayo de 2004 tuvo diversas consecuencias. En primer lugar no pudo disminuir el flujo de salida de capitales hacia activos no dolarizados ni evitar que los capitales se movieran hacia las Economías Emergentes y Europa.

Los temores a recalentar la economía de Estados Unidos sumados a la presión devaluatoria del dólar, impulsaron nuevamente a la FED a proceder sin demasiada cautela. Entre mayo de 2004 y agosto de 2007 el tipo de interés subió 425 puntos básicos para colocar la tasa de interés en 5.25%. Esta vez el aumento de la tasa de interés no fue del todo efectivo, ya que si bien permitió un lento aterrizaje de la economía real, determinó un desajuste en el mercado local de propiedades.

El valor de las propiedades en Estados Unidos ya venía mostrando síntomas de estancamiento justo cuando la FED había alcanzado su meta de tasa de interés alta. Este cóctel resultó devasta-

Estados Unidos está hoy en el comienzo de una recesión fuerte. Muchos consideran que el impacto de la crisis financiera sobre la producción de bienes y servicios será quizás tan intenso como la recesión del año 1979.

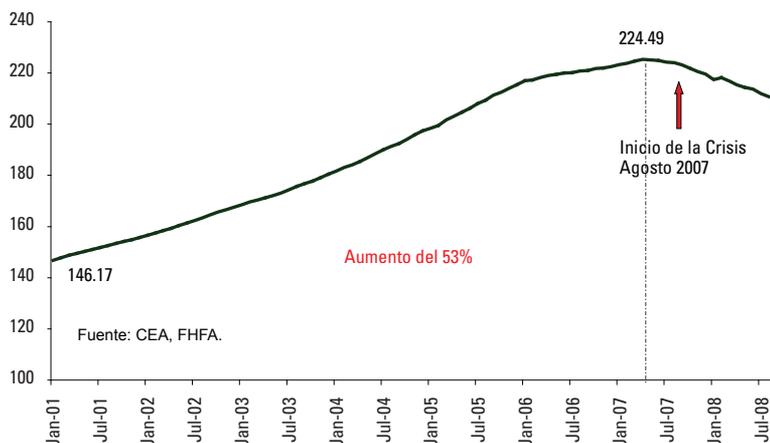
dor para el mercado inmobiliario de Estados Unidos. En la medida que los intereses de la deuda de las hipotecas subprime comenzaron a subir y el valor de las propiedades comenzaron a bajar, se puso en evidencia que la falta de un esquema de regulación prudencial adecuado podría impulsar una crisis sin precedentes.

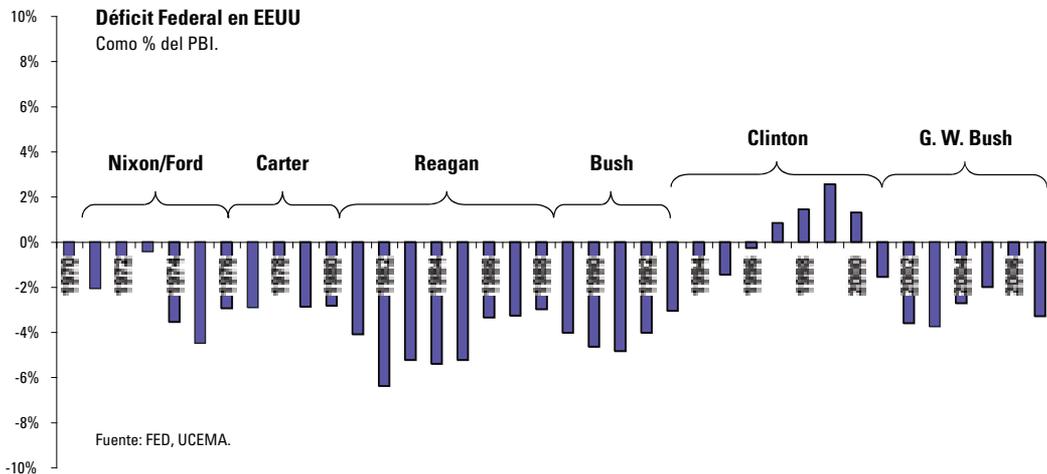
Por último, el desarrollo de productos derivados como instrumentos de diversificación del riesgo fue el virus que transmitieron el contagio hacia el sistema financiero mundial.

La respuesta de la FED en dicho contexto fue nuevamente un brusco cambio en las reglas de política monetaria. A partir de los acontecimientos de agosto de 2007 decidió volver al esquema de disminución abrupta de la tasa de interés. A diferencia de los buenos tiempos, cuando la caída de la tasa de interés estimulaba la economía sin consecuencias inflacionarias esta vez no evitó el derrumbe. Entre agosto de 2007 y octubre último la FED ha bajado nuevamente 425 puntos básicos

### Índice de precios de viviendas residenciales

(Federal Housing Finance Agency) | ajustado por estacionalidad 1991=100.





la tasa de interés para colocarla otra vez en 1%. En medio de esto, en septiembre último el sistema financiero quebró.

Algo ha cambiado, desde el año 2001, las recientes bajas en la tasa de interés no han sido más que una medida reactiva de la FED, primero para evitar el desastre y luego para administrarlo brindando liquidez al sistema.

### Las buenas y las malas noticias

La crisis de septiembre pasado, que aún continúa, puso en evidencia varias cosas. Más allá de las turbulencias en los mercados financieros y bursátiles, el mercado mundial, ha dado un voto de confianza al Tesoro de los Estados Unidos y con ello al dólar, elevando la demanda de sus propios pasivos. En medio de una crisis cuasi-sistémica la moneda de cuenta mundial sigue siendo el dólar y esto brinda las herramientas para el ordenamiento de la crisis. En Argentina sabemos muy bien que significa una crisis del sistema financiero sin financiamiento.

Por lo tanto, mientras se regularice el sistema financiero mundial deberemos esperar que lo sucedido en el período de bajas tasas de interés se invierta. La mala noticia para los emergentes es que así como entraron los capitales y se sobrevaloraron sus monedas y los commodities, ahora debemos esperar lo contrario. Las magnitudes de caídas de los precios de los commodities dependerán de varios elementos como el tamaño de la reversión del flujo de capitales y cuán grande sea la recesión global.

### El margen de maniobra de la administración

#### Barack Obama

Como hemos señalado anteriormente, la política fiscal en Estados Unidos ha sido una potente herramienta anticíclica. En el último período se ha

atacado a la administración Bush de elevar el déficit fiscal. Los gastos de seguridad, la guerra de Irak y ahora la asistencia al sistema financiero, son elementos que a primera vista reducirían sustancialmente el margen de maniobra de políticas fiscales expansivas que podrían encarar los demócratas. Frente a esto, pareciera ser que Obama no contaría con la política fiscal como elemento estabilizador. Sin embargo un análisis un poco más profundo no sería tan pesimista.

Si bien el déficit fiscal podría superar el 4,5% del Producto Bruto Interno durante 2008, hay dos elementos que todavía dan un amplio margen de maniobra a la política fiscal:

a) El déficit podría crecer hasta un 50% del actual y ubicarse en los valores de principios de la década del ochenta cuando asumía Reagan con una recesión profunda.

b) Gracias al período de superávit fiscal de la década del noventa, el coeficiente Deuda/Producto es todavía bajo. Representaría un 68 o 70% del Producto Bruto Interno. Si a esto le sumamos que el mundo está dispuesto a financiar al Tesoro de Estados Unidos, el margen es aún más amplio (ver gráfico "Déficit Federal en EEUU").

No hay margen para dudas, los desafíos son muy grandes. La asistencia al sistema financiero todavía no ha logrado ser tan eficiente como se necesita. La recuperación del precio de los activos será lenta. El desempleo ha crecido y seguramente seguirá creciendo.

La administración demócrata se enfrenta a grandes desafíos pero cuenta con el arsenal intacto para salir airoso de la contienda.



por **Marcos Gallacher**, profesor de Organización Empresarial, UCEMA.

## La organización económica de la Amazonía Boliviana

**D**avid S. Landes en su obra *The Wealth and Poverty of Nations* (W. W. Norton, 1998) presenta un provocativo análisis de los determinantes de la creación y distribución de la riqueza en los últimos veinte siglos. Pasa revista al mundo feudal europeo con la consolidación de naciones y de imperios, la emancipación de las naciones americanas, el rol de la geografía, de los mercados, del Estado y de la cultura en este complejo proceso. Del libro de Landes no pueden sacarse recetas simples. Sin embargo, en los primeros capítulos señala las múltiples restricciones enfrentadas por las zonas tropicales. En efecto, la franja terrestre que cubre los 4.000 kilómetros al sur y al norte del Ecuador tiene como característica común el muy incipiente grado de desarrollo económico alcanzado.

Esta nota presenta algunas reflexiones sobre la organización económica de una importante región tropical: el Beni, también conocido como Amazonía Boliviana. Las mismas surgen de un viaje de trabajo realizado en enero de este año. La transición política actualmente en curso junto con las particulares características que tiene este país, hacen de Bolivia un caso de estudio, a mi juicio, de enorme interés.

### Un país agrícola-ganadero

Más del 40 % de la población de Bolivia tiene como principal fuente de ingreso la producción agrícola o ganadera. Esta producción presenta una enorme diversidad en cuanto a tamaño de unidades productivas, sistemas de tenencia de la tierra y acceso a mercados y nuevas tecnologías. El desempeño de la agricultura boliviana durante las últimas dos décadas ha sido variable. Las unidades empresariales (en particular aquellas orientadas a la producción de soja, carne, leche o a la avicultura en gran escala) han aumentado su producción, en algunos casos en forma marcada. En las zonas de agricultura familiar o de subsistencia el panorama es menos alentador: el acceso a nuevas tecnologías está limitado por los escasos recursos invertidos en investigación. No resulta sencillo resolver estos problemas ya que gran parte de la investigación necesaria tie-

ne características de "bien público" en el sentido de que no resulta posible para empresas privadas apropiarse de los beneficios generados. En consecuencia, los recursos invertidos en generación de tecnología son menores a los socialmente óptimos. Bolivia, sin embargo, no está sola en lo relativo a este problema: la divergencia entre incentivos privados y retornos sociales ha sido señalada como una de las principales causas del lento o nulo crecimiento experimentado por economías a lo largo del tiempo.

El Estado -a través de diversos mecanismos- puede inducir a que este desarrollo tecnológico se genere. Pero el Estado Boliviano (al igual que el de muchos otros países) enfrenta no sólo restricciones presupuestarias, sino también organizativas. Algunos observadores han indicado, en efecto, que la ausencia de una burocracia estable y meritocrática constituye una de las principales restricciones enfrentadas por Bolivia.

### Organización económica de la Amazonía

La Amazonía Boliviana ("Savannas del Beni") constituye una enorme región (más de 1.000 kilómetros de norte a sur, y 800 kilómetros de este a oeste). La principal actividad económica es la ganadería extensiva, llevada a cabo bajo severas limitaciones. En efecto, con cierta periodicidad gran parte del territorio queda sepultado bajo las aguas. En el año 2007, por ejemplo, muchas empresas perdieron el 20 o 30 % de sus existencias ganaderas por esta causa. A nivel del departamento en su conjunto, las pérdidas fueron de casi 10 % de las existencias.

La organización económica de la producción presenta diferencias con lo que ocurre en regiones de mayor desarrollo. Por de pronto, existe un mayor grado de integración vertical en los procesos productivos. La cadena de valor ganadera tiene como principales eslabones la etapa de cría/recría, por un lado, y la terminación/engorde, por otro. En muchos países resulta frecuente que estas etapas estén en manos de distintas empresas, habiendo un activo mercado de ganado entre una y otra. En Bolivia esto también existe, sin embargo el mercado intermedio se encuentra

menos desarrollado: una parte importante de los animales que pasan de una etapa a la otra lo hacen dentro de una misma empresa verticalmente integrada (la cría/recría en las zonas inundables del Beni, el engorde/terminación en las tierras de mayor valor del departamento de Santa Cruz). El resto de los animales pasan por un proceso de compra/venta, pero a través de intermediarios particulares. Los mercados de remate, importantes para la generación de precios y para el ahorro de algunos costos de transacción, son muy poco empleados.

Una pregunta es qué puede hacerse en una región de este tipo para aumentar los ingresos y bienestar de la población. Mayor productividad de las actividades existentes (ganadería extensiva) o incorporación de nuevas actividades (por ejemplo arroz) son dos vías que pueden ser exploradas. Para ambas opciones los desafíos son enormes: aún cuando parte del *know-how* necesario puede ser adaptado del existente en regiones de características similares (la Amazonía en Brasil por ejemplo) el resto de las tecnologías de producción deben ser generadas localmente. Y aquí aparece el problema de quién va a hacer la inversión necesaria para que este conocimiento se genere.

### Desafíos

Bolivia tiene un largo camino para recorrer en lo que hace a desarrollo económico. Una parte importante de la población se encuentra sumida en la pobreza. Atacar este problema requerirá ac-

ciones en materia de salud humana, educación e inversión privada y pública. Dada la importancia del sector agrícola para la economía boliviana, resulta especialmente prioritaria la investigación aplicada a agricultura y recursos naturales. Existen evidencias confiables en el sentido de que estas actividades de investigación pueden tener una Tasa Interna de Retorno superior al 30 o 40 % anual, cifras sumamente interesantes .

Bolivia transita un proceso político complejo. En enero de este año se llevó a cabo el referéndum por el cambio de la constitución. Al nivel del país en su conjunto, triunfó el "Sí", aunque por un margen menor al previsto inicialmente. Los que proponen la necesidad de cambio argumentan que la nueva constitución busca dar respuesta a demandas de sectores sociales postergados. Muchas de estas demandas son en principio "justas": la economía y la política en Bolivia en general han favorecido a la elite y dejaron de lado a los sectores de menores ingresos.

La historia económica de occidente, sin embargo, parece dejar una enseñanza: mecanismos sutiles, que se manifiestan a través del tiempo, son los determinantes últimos del progreso económico. En Bolivia, la necesidad de que este progreso favorezca a los sectores postergados es clara. Sin embargo, el diseño institucional necesario para esto debe prestar especial atención a que los incentivos que enfrentan trabajadores, empresarios y agentes del gobierno sean "correctos" en el sentido de orientar el esfuerzo hacia la creación y mejor distribución de la riqueza.



Canoas artesanales (hechas de troncos ahuecados) en el río Mamoré. Departamento del Beni, Bolivia.



## Nuestro problema no es el autoritarismo, es la falta de virtud cívica\*

**T**ocqueville decía de la Francia de su época que, aunque llena de “hombres respetables”, estaba compuesta de “pobres ciudadanos”<sup>1</sup>. Para que una democracia funcione bien, debemos ser ciudadanos, es decir, participar activamente en la vida cívica<sup>2</sup>. La importancia de la vida cívica se remonta a la idea de virtud cívica de los griegos<sup>3</sup>.

La Argentina de hoy está llena de personas honestas, trabajadoras, generosas. Pero como la Francia de Tocqueville, los argentinos hemos descuidado nuestra vida cívica. Esto lleva a la pregunta de si el problema de autoritarismo político que sufrimos en la Argentina se origina en la prepotencia del que atropella o en nuestra propia pasividad, en tanto no sabemos poner un límite en las urnas. Mientras un presidente de Estados Unidos fue removido por usar agentes de inteligencia para espiar a la oposición, entre nosotros es moneda corriente que el gobierno de turno use la SIDE para espionaje interno, sin reacción alguna de la sociedad. Entonces, es natural que un gobierno se pregunte por qué no avanzar más.

Así, en enero de 2007, el gobierno intervino el INDEC. En reemplazo de la medición estadística instauró una inflación oficial del 8,5% en 2007 (contra 17% de inflación real según estimaciones privadas). Si bien hubo protestas tanto de especialistas como de empleados del INDEC (que en [www.ateindec.org.ar](http://www.ateindec.org.ar) juntan firmas a favor de estadísticas confiables), en las elecciones de octubre de 2007 el oficialismo no fue castigado por el voto de la población. La “historia oficial” no sólo resuelve de un plumazo el problema de una inflación en aceleración, que según el gobierno bajó al 7,2% en 2008 (en lugar de subir al 20%), sino que nuestra Presidenta pudo anunciar que la pobreza en Argentina cayó del 23,4 al 20,6% (en lugar de subir al 30%).

Se podría dar como contraejemplo de la apatía ciudadana la rebelión fiscal del campo en contra de la resolución 125 en marzo de 2008. Esta rebelión fiscal se transformó en un movimiento político generalizado en el interior del país por la total desproporción entre lo que cada provincia aporta como contribuyente y lo que recibe como

bienes públicos. El estado de movilización fue tal que, contra toda lógica política, el gobierno no consiguió imponer esta medida a pesar de tener una mayoría cómoda tanto en la Cámara de Senadores como en la de Diputados.

Sin embargo, esta misma rebelión fiscal ilustra el problema de la falta de información del electorado. Cristina Fernández de Kirchner alcanzó el 45% del total de votos nacionales, perdiendo sólo en tres distritos: la Ciudad de Buenos Aires, Córdoba y San Luis, donde consiguió entre el 11 y el 24% de los votos. Es más, en la Provincia de Buenos Aires el triunfo de Cristina no fue sólo por el conurbano: consiguió el 41% de los votos en los departamentos donde predomina el campo. En las otras tres provincias pampeanas, el apoyo a Cristina fue mayor en los departamentos rurales que en las áreas urbanas: 31% en Córdoba, 40% en Santa Fe y 45% en Entre Ríos<sup>4</sup>. Es decir, de las cuatro provincias que fueron el epicentro de la protesta rural, los votantes rurales dieron un

La rebelión fiscal del campo ilustra el problema de falta de información del electorado: a pesar de las intervenciones arbitrarias de Kirchner contra la actividad agropecuaria, Cristina ganó en octubre de 2007 en los departamentos rurales de las provincias pampeanas.

por **Jorge Streb**, profesor de Análisis Político II, UCEMA.

\* Esta nota extiende las ideas de un artículo publicado en *Ámbito Financiero* el 18 de noviembre del 2008. Me beneficié de las conversaciones con Enrique Aguilar y Alejandro Corbacho. Agradezco los comentarios y críticas de Mariana Conte Grand, Celeste González y Carlos Rodríguez. Desde ya, el texto final sólo representa mis propios puntos de vista.

1- Ver Aguilar (2008), p. 142.

2- Los politólogos Almond y Verba, en su libro *La cultura cívica* plantean el contraste entre el “súbdito” y el “ciudadano”.

3- Ver Almond (1980).

4- Ver el Atlas Electoral de Andy Tow, [www.towsa.com/wordpress/2008/03/27/el-voto-del-campo-en-2007-ii/](http://www.towsa.com/wordpress/2008/03/27/el-voto-del-campo-en-2007-ii/)

fuerte apoyo electoral al oficialismo en octubre de 2007, a pesar de todo tipo de intervenciones arbitrarias del gobierno de Néstor Kirchner en la actividad agropecuaria, como los precios máximos a la leche y la suspensión de las exportaciones de carne en marzo de 2006. Sólo cuando los impuestos llegaron a un nivel confiscatorio hubo, finalmente, una reacción del campo.

En noviembre de 2008 se estatizaron los fondos de jubilación del sistema de capitalización, donde el oficialismo contó incluso con el apoyo del Socialismo y otros partidos menores. Desconociendo la decisión explícita de millones de trabajadores argentinos de no traspasarse al sistema de reparto, una mayoría de legisladores entregó los fondos, en nombre de loables principios como la solidaridad, a un gobierno sin principios<sup>5</sup>. Aparte de protestas aisladas, como la manifestación frente al Congreso el 6 de noviembre (que no fue televisada) donde el rabino Sergio Bergman defendió nuestro rol como ciudadanos y el respeto a los valores de la república, tampoco hubo reacción. Tal vez porque la mayoría de la sociedad no cayó en la cuenta de que habrá menos fondos para pagar a los trabajadores actuales cuando se jubilen, ya que el gobierno está usándolos sin control, como viene haciendo sistemáticamente con el Presupuesto Nacional desde 2003.

Están surgiendo contraejemplos constructivos a nuestra pasividad ciudadana, como el grupo de padres de chicos del Colegio Ecos que murieron en la Ruta Nacional 11 en octubre del 2006 por culpa de un conductor alcoholizado. Los padres consiguieron recolectar casi cuatrocientas mil firmas en demanda de una mayor seguridad vial ([www.tragediadasantafe.com.ar](http://www.tragediadasantafe.com.ar)). El reclamo por la deficiente infraestructura vial y la falta total de control en las rutas nacionales llevó a que el gobierno nacional finalmente impulsara la sanción del Convenio Federal de Seguridad Vial y creara la Agencia Nacional de Seguridad Vial en 2008. A través de una toma de conciencia de la sociedad, estos movimientos cívicos presionan a los políticos a mejorar.

La protesta no resuelve nada sin un voto más informado. Por tanto, la queja tan repetida de que el Congreso se transformó en una mera "escribanía del gobierno" vuelve en última instancia sobre nosotros mismos, porque en octubre de 2007 los

En la Argentina el problema de fondo no son los políticos ineptos y autoritarios, somos nosotros como sociedad, que no nos involucramos en la vida cívica del país.

argentinos no sólo confirmamos al matrimonio Kirchner en el poder ejecutivo, sino que le dimos a un solo partido una mayoría abrumadora en ambas cámaras legislativas. Para Montesquieu, para que un partido no abuse del poder, es crucial que los votantes estén dispuestos a votar por otro partido; sin contrapesos al poder ejecutivo, la separación de poderes no alcanza para asegurar la libertad<sup>6</sup>.

El politólogo Arend Lijphart señala que la contracara de una pobre cultura cívica es una pobre calidad de democracia, ya que los políticos adquieren gran poder sin tener que responder a los ciudadanos. Por eso, en la Argentina el problema de fondo no son los políticos ineptos y autoritarios que ahora la gobiernan, el problema somos nosotros como sociedad. Nos falta tomar conciencia de que nuestro bienestar individual depende estrechamente de involucrarnos en la vida cívica del país e informarnos a la hora de votar.

#### REFERENCIAS

- Aguilar, Enrique (2008), *Alexis de Tocqueville. Una lectura introductoria*, Buenos Aires, Editorial Sudamericana.
- Almond, Gabriel (1980), "The intellectual history of the civic culture concept", en G. Almond y S. Verba, *The civic culture revisited*, Boston, Little, Brown & Co.
- Almond, Gabriel, y Sidney Verba (1963), *The civic culture: Political attitudes and democracy in five nations*, Princeton, Princeton University Press.
- Lijphart, Arend (1980), "The structure of inference", en G. Almond y S. Verba, *The civic culture revisited*, Boston, Little, Brown & Co.
- Montesquieu [1748, 1ª edición], *Del espíritu de las leyes*.

5- Como antecedente, los fondos de los trabajadores en las AFJP sufrieron un golpe en 2001, cuando Cavallo los llenó de títulos públicos en el momento en que la Argentina estaba por entrar en default. Casi la mitad de los fondos de capitalización eventualmente terminaron convertidos en títulos ajustados por la tasa de inflación (CER). Gracias a la subestimación de la "inflación oficial", esto quitó unos 11 mil millones de pesos (3,5 mil millones de dólares) a los trabajadores del sistema de capitalización entre enero de 2007 y octubre de 2008.

6- Ver libros 11 y 19 en *Del espíritu de las leyes*.

## [ dónde están ahora ] Cambios laborales de alumnos y graduados

### GRADUADOS

**Aguirre, Ana** (MADE '01) de Marsh SA a GMAC SA; **Arias, Fernando** (MAF '00) de Tecnonex a Hutchison 3G UK; **Barboza, Juan Carlos** (MAE '97) de Ministerio de Economía a BCRA; **Barrena, Pablo** (MADE '98) de Herzfeld Willis SA a Marsh SA; **Barvá, Pablo** (MADE '05) de ExxonMobil a Starwood Inc; **Bottini, Georgina** (MAF '08) de Telecom a Centurión; **Campi, Germán** (MAF '08) de Comisión Nacional de Valores a BCRA; **Canosa, Patricio** (MAF '02) de Banco Industrial a Covidien SA; **Chemello, Roberto** (MADE '01) de EABue SA a Rigecin Labs; **Ciotta, Adrián** (MADE '05) de Sigdopack a Merisant; **Comini, David** (MADE '06) de Capgemini a Telecom; **Daicich, Ernesto** (MADE '02) de HCI Brenntag a Stark SA; **De Turris, Florencia** (MAF '08) de Accenture a Assist Card; **Esteban, Cynthia** (MADE '05) de Molino Cañuelas a Interlat SA; **Ferrara, Marcela** (MAF '00) de Sideco Americana a Actividad Independiente; **Ferrié, Oscar** (LIE '05) de Citigroup a BASF; **Fiorio, Paola** (MADE '07) de Fiorio Colori SPA a Verlandtravels.com-Rallyraid.com; **Firpo, Pablo** (LIE '01) de Cervecería Chile a Cervecería Quilmes; **Fornesi, Carla** (MADE '08) de Deloitte & Touche a Petrobrás; **Fransoy, Sergio** (MADE '08) de Banco Privado de Inversiones a Molino Cañuelas; **García, Walter** (MAG '99) de Jonson Diversey a Ministerio de Asuntos Agrarios; **Gatti, Luis** (MADE '97) de Tamura a General Electric; **Ghiglione, Carlos** (MADE '04) de Comsat a BT Global Services; **Gold, Andrés** (MADE '97) de Diffucap a BioDeliver; **González, Cecilia** (MAF '08) de Tenaris Siderca a Reuters Ltd; **Gómez, Juan Martín** (MADE '08) de Becher y Asoc. a KPMG; **Iglesias, Hernán** (MADE '02) de EMC a abc consulting; **Lozano, Miguel** (MADE '04) de Lab. Andromaco a Schering Plough; **Maquieira, Silvina** (MADE '01) de Stryker Corporation a Fa-labella; **Martín, Gabriela** (MAF '07) de Banco Columbia a Accenture; **Massalin, Alejandro** (MADE '08) de M&M Mars Inc. a Philips Electronics

Hong Kong; **Menutti, Pablo** (MADE '05) de BHN a Banco Hipotecario; **Mieravilla, Leandro** (MADE '92) de OCASA a AQVA Farmacéutica; **Navarro, Pablo** (MADE '07) de Cheek SA a Saturno Hogar SA; **Novaczyk, Uriel** (MADE '08) de Schneider Electric a IBM; **Ortiz, Víctor** (MADE '95) de Gilbarco a Agco; **Ovejero, Alejandro** (MADE '01) de Oxiteno a Alfa Laval; **Panattieri, Dario** (MAG '07) de Secretaría de Agricultura de La Nación a Frigorífico Pampa Natural; **Portmann, Fabián** (MADE '97) de Standard Bank a Banco Francés; **Presaras, Mauricio** (MADE '00) de Akapol SA a Cía. Naviera Horamar; **Puppo, Fabián** (MADE '05) de Petrobras a Pampa Energía; **Ramis, Luciano** (MADE '06) de Whirlpool a DHL; **Refort, José Santiago** (MAF '05) de Esso a Pampa Energía; **Ricart, Ignacio** (MAE '07) de AES Energía a Falcon Group; **Ronco, Gerónimo** (MAF '00) de Avex SA a AR-SAT SA; **Rossi, Néstor** (MAG '96) de AACREA a Néstor A. Rossi; **Ruocco, Luis** (MADE '01) de SMG a Nextel; **Santos, Rosendo** (MADE '06) de Telcelink a Obra Social de Seguros; **Tiano, Fernando** (MAF '99) de Fondo Privado de Inversiones a Casino Puerto Santa Fe; **Verdún, Gisela** (MADE '01) de EDS a Siderar; **Úbeda, Marcela** (MADE '04) de TNT Freight Management a SAP.

### ALUMNOS

**Abbondanza, Claudio** (MADE) de UBA a Mercedes Benz; **Aberin, Ariel** (MADE) de Carrier a Trane; **Albaytero, Luciano** (MADE) de ExxonMobil a IBM; **Alonso, Matías** (MAF) de Banco Macro a BCRA; **Amalvy Degreef, Mariano** (MAF) de Termoeléctrica José de San Martín a Diarco SA; **Angeleri, Candela** (MAF) de UNLP a Instituto de Estudios Fiscales y Económicos; **Armanini, Ángel** (MADE) de Carrier a Kidde; **Arnado Barreiro, Patricio** (MAF) de Agrilink Trading Ltda. a Attorney General for the Argentine Treasury; **Avendaño, Natalia** (MAE) de UCA a Ministerio de Salud de la Nación; **Bassani, Edgardo** (MEP) de Cía. Financiera Arg. a ITBA.; **Bernabé, Nicolás** (MAE)

de UCEMA a IBM; **Bernatene, Sebastián** (MAF) de UCEMA a Banco Macro; **Blasco Garma, Roció** (MAF) de Nestle a Lenovo.; **Blazkow, José Luis** (MADE) de General Electric a GE O&G - Vetco Gray; **Bockelmann, German** (MAF) de Estudio Sánchez y Asoc. a Huawei Tech. Investment Co. Ltd.; **Bogoslavsky Minolli, Sonia** (CCP) de Minolli-Demarchi y Asoc. a Citibank; **Cabrera Fernández, Pedro** (ININF) de Cementos Avellana a Telecom; **Carugati, Matías** (MAE) de Universidad Nacional de Mar del Plata a Management and Fit Consultora; **Chighizola, Guido** (MAF) de Banco Santander Río a Galicia Seguros; **De Luca, Mauro** (MADE) de Heinsohn Software House a Standard Bank; **Doldan, Brian** (MEP) de Brinks a Huawei; **Escudero, Gonzalo** (LICP) de UCEMA a TEC de Monterrey Campus Querétaro; **Esposito, Agustín** (MAF) de Pharoswealth Management a Citibank; **Esteban Gardoqui, (MAE)** de Pistrelli Henry Martín & Asoc. a Mosaic de Arg. SA; **Gorodetzky, Bárbara** (LIDE) de UCEMA a Monsanto; **Gómez Abente, Alejandro** (LIDE) de Unilever de Paraguay a Standard & Poor's; **Iglesias Pérez, María Eugenia** (MEP) de Ipesa SA a JCIP & H; **Iniesta, Martín** (LIDE) de Equipamiento de Empresas SA a Massalin Particulares; **Larguía, Marcos** (MAF) de The Nielsen Company a Bo. San Benito SA; **Melul, Jesica** (LIE) de UCEMA a Unilever; **Méndez León, Hernán** (MAF) de HSBC a Portfolio Personal SA; **Miranda Nieto, Celsa** (MAF) de Banco de Galicia a WorldPoint LAC Corporation; **Pallares, Mario** (MADE) de Cencosud a Banco Columbia; **Rasgido, Analía** (LIRI) de AlfaLogica Encuestas, a GCBA; **Rocha Ribeiro, Carolina** (MAE) de ExxonMobil a DHL; **Tollán, Rodrigo** (MADE) de Celebrity Cruises a Regus Business Centre; **Vaisman, Magalí** (CCP) de Complejidad Médica Buenos Aires a Rodríguez, Zachera y Asoc.; **Willmott, Agustina** (LIDE) de SENASA a Recco Pizza Party.

## [ posdata ]

✓ “Puede decirse, hablando generalmente, que los hombres son ingratos, volubles, disimulados, que huyen de los peligros y son ansiosos de ganancias. Mientras que les haces bien y no necesitas de ellos... te son adictos, te ofrecen su caudal, vida e hijos, pero se rebelan cuando llega esta necesidad. El príncipe que se ha fundado enteramente sobre la palabra de ellos se halla destituido, entonces, de los demás apoyos preparatorios, y decae; porque las amistades que se adquieren, no con la nobleza y grandeza del alma, sino con el dinero, no pueden servir de provecho ninguno en los tiempos peligrosos, por más bien merecidas que ellas estén...” Extracto de El Príncipe de Nicolás Maquiavelo, 1469-1527.  
**Propuesta por Alejandro Corbacho.**

✓ Estamos felices con una forma de gobierno que no puede enviar las leyes de nuestros vecinos, ya que ha servido como modelo a otros y es original de Atenas. Y esta, nuestra forma, dedicada no a los pocos, sino a todo el cuerpo del pueblo, es llamada una

democracia... Es visible en la misma persona una atención a sus intereses privados y a aquellos del público; y en otros ocupados de los quehaceres de la vida hay una capacitación idónea en los asuntos de gobierno. Ya que somos el único pueblo que piensa de aquél que no se ocupa de los asuntos de estado no que es indolente, sino que es bueno para nada.

Pericles, Sobre las causas de la grandeza de Atenas.

**Propuesta por Jorge Streb.**

✓ “Si los pueblos no se ilustran, si no se divulgan sus derechos, si cada hombre no conoce lo que puede, vale, debe, nuevas ilusiones sucederán a las antiguas y será tal vez nuestra suerte cambiar de tiranos sin destruir la tiranía”. Mariano Moreno.

**Propuesta por Cristina Minolli.**

**Escribinos: revista@ucema.edu.ar**

# MBA MAF

## Maestría en Dirección de Empresas

Acreditada por la CONEAU. Res. Nro. 160/01.  
Res. MCyE Nro. 2068/98.

La Maestría en Dirección de Empresas proporciona una visión integradora de la firma y su entorno, promoviendo un liderazgo transformador desde el cual crear, gerenciar y desarrollar negocios.

El objetivo del programa es formar personas capaces de asumir mayores responsabilidades en sus organizaciones, fijarse objetivos retadores, diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas con excelencia.

## Maestría en Finanzas

Acreditada por la CONEAU. Res. Nro. 730/00 y 355/01.  
Res. MCyE Nro. 2066/98.

ORIENTACIONES:  
Finanzas Corporativas  
Mercado de Capitales  
Aspectos Legales de las Finanzas

La Maestría en Finanzas está diseñada para quienes cuentan con experiencia laboral exitosa y desean perfeccionarse técnicamente para potenciar el desarrollo de sus carreras.



**Inicio de clases: 16 de junio**

[www.ucema.edu.ar/posgrado](http://www.ucema.edu.ar/posgrado)

Informes e inscripción:  
Tel. (011) 6314-3000 • [info@ucema.edu.ar](mailto:info@ucema.edu.ar)  
Av. Córdoba 374, Ciudad de Buenos Aires  
[www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)



**UCEMA**



*Escuela Gayón*