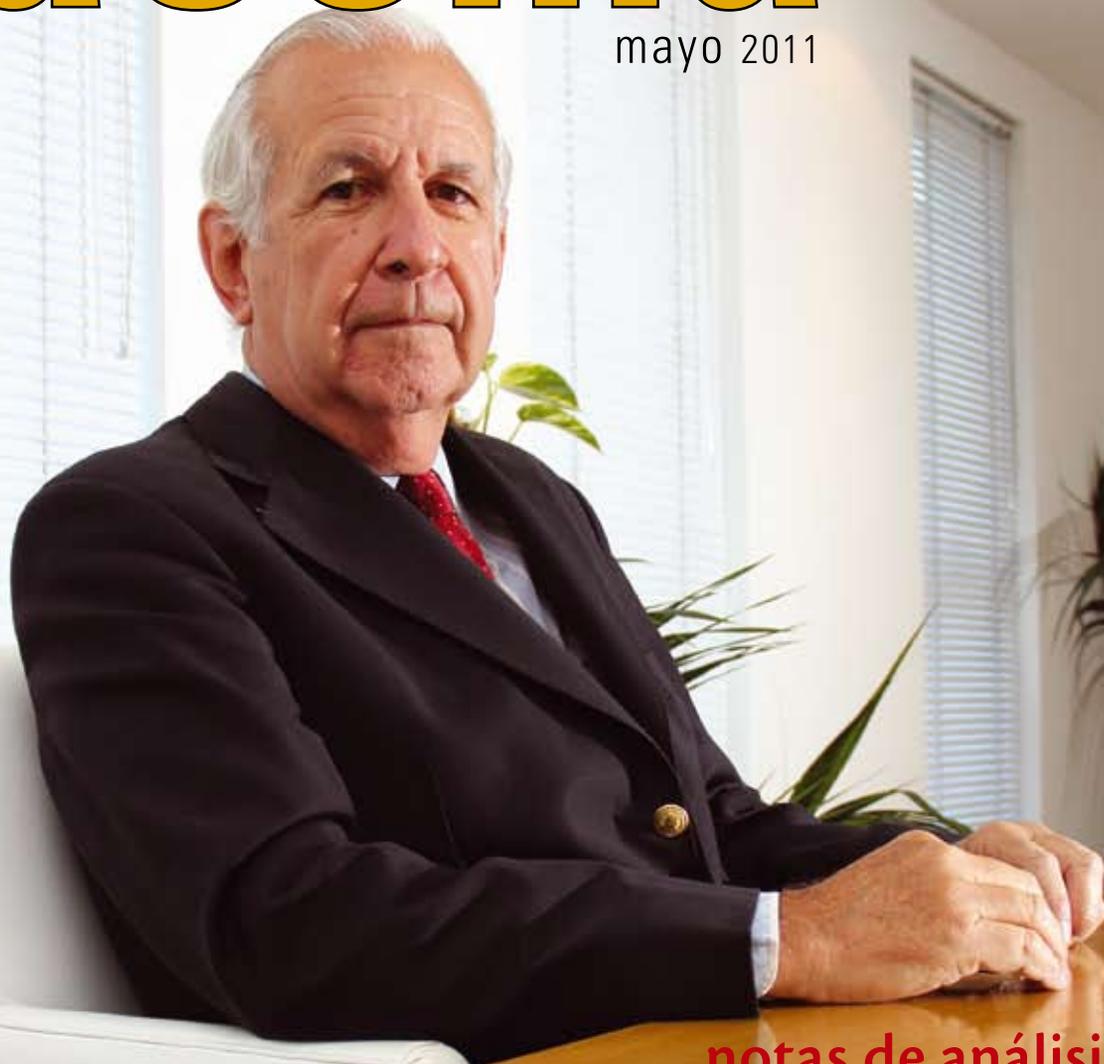


REVISTA

# ucema

mayo 2011



## desarrollo profesional

Selección y planeamiento del desarrollo organizacional

## especial liderazgo

"¿No se puede?"

## notas de análisis

El fracaso económico K

Los 80 años de un economista distinto

Tierras, inmigración y "okupas"

Gestión de riesgo empresarial

¿Quién atropella a los peatones?

# Dinero y banca central

por Martín Lagos

UNIVERSIDAD DEL CEMA



*El poder de las ideas*

## Carreras de Grado

Vas a desarrollar tu capacidad de pensar y prepararte para las mejores elecciones. Así formamos a nuestros alumnos, porque creemos que el conocimiento nos hace libres.

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES



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

**UCEMA**



**02 académicas**

**03 puntos de vista**

"Trayecto pre-universitario", por J. Scanlan, Director del St. Brendan's College.

**05 desarrollo profesional**

"Reflexiones sobre la selección y el planamiento del desarrollo organizacional", por M. Ghidini.

"Selección de personal, la mirada del selector", por S. Rodil.

"Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales: aplicaciones prácticas", por S. Rhodes.

Novedades del DDP.

**08 arte**

Grupo Investigación Plástica

**10 homenaje**

"Leonardo José Auernheimer", por R. Fernández.

**11 cgc**

**12 dónde están ahora**

**14 especial liderazgo**

"¿No se puede? Desarrollando nuestro liderazgo", por I. Bossi.

**17 nota de tapa**

"Dinero y banca central", por M. Lagos.  
Canasta del Profesional Ejecutivo.

**22 análisis**

"El fracaso económico K", por J. Ávila.

"Los 80 años de un economista distinto", por J. Elías.

"Tierras, inmigración y okupas. Un análisis desde una perspectiva histórica", por A. Gómez.

"El poder de anticiparse, gestión de riesgo empresarial",  
por G. Romano.

"¿Quién atropella a los peatones?", por E. Zablotsky.

**31 cultura**

**32 posdata**

**32 redes**





**GESTIÓN DE PROYECTOS  
UCEMA - NUEVA ACREDITACIÓN**



El Programa Ejecutivo Especializado en Gestión de Proyectos (Project Management) de la Universidad del CEMA ha sido acreditado por el Project Management Institute (PMI) convirtiéndose en un Programa *Registered Education Provider* (REP) desde enero de 2011.

Las instituciones a las que se les acreditan programas como REP son aquellas organizaciones educativas que han demostrado la capacidad de proveer con estándares internacionales, formación eficaz en gestión de proyectos, respondiendo a rigurosos criterios de evaluación de calidad del PMI sobre los contenidos de los cursos, la calificación del instructor y el diseño de instrucción.

El PMI es una asociación de membresía sin fines de lucro, líder mundial para la profesión de gestión de proyectos. Está abocado a la gestión de proyectos apoyándose en estándares y credenciales globalmente reconocidas, además de su extenso programa de investigación y oportunidades de desarrollo profesional.

[www.pmi.org](http://www.pmi.org)

El logo del PMI y el logo de Registered Education Provider son una marca registrada del Project Management Institute, Inc.

**PAPER DEL DR. RODOLFO APREDA**



La revista especializada *Risk Governance and Control* acaba de publicar un paper del Dr. Rodolfo Apreda titulado *Cost of capital adjusted for governance risk through a multiplicative model of expected returns*.

El trabajo se ocupa de incorporar al cálculo del costo de capital de las empresas un componente que toma en cuenta la calidad de gobernanza de cada empresa, que se puede medir por un índice de gobernanza elaborado por Apreda. El modelo de costo de capital que se utiliza es multiplicativo, de particular interés para países en vías de desarrollo, evitando el habitual modelo aditivo que es sólo una aproximación lineal del modelo multiplicativo y que introduce por lo tanto distorsiones muy significativas en esos países. El trabajo publicado tuvo presentaciones previas en el congreso de gobernanza de 2009, celebrado en Sao Paulo, en la Fundação Getulio Vargas, y en las jornadas internacionales de economía, en Montevideo, en el mismo año. Puede descargarse el paper en la página web del autor: [www.ucema.edu.ar/u/ra](http://www.ucema.edu.ar/u/ra)

El índice de gobernanza mencionado se puede encontrar en [www.ucema.edu.ar/publicaciones/documentos](http://www.ucema.edu.ar/publicaciones/documentos) siendo el Documento de Trabajo número 356, año 2007.



**BECA FULBRIGHT NEXUS PARA LA  
DRA. CONTE GRAND**

Mariana Conte Grand (Directora de la Maestría en Economía) ha recibido la beca Fulbright Nexus (Fulbright Regional Network for Applied Research).

La beca Nexus fue establecida con el objetivo de promover la cooperación y crear una red de expertos de varias disciplinas ligadas al tema de desarrollo sostenible. Los seleccionados son 13 investigadores de América Latina y 7 de Estados Unidos y Canadá. La beca incluye el desarrollo de un proyecto de investigación individual en una institución académica estadounidense a lo largo de 2 meses.



**TRABAJO DE MARCOS GALLACHER**

*The changing structure of production: Argentine agriculture 1988-2002*. Económica, La Plata, LVI (enero-diciembre de 2010).

El trabajo analiza los determinantes del cambio en la distribución del tamaño de explotaciones agropecuarias en varias provincias de la pradera pampeana. Se discute la importancia de la intensidad en el uso del capital, del cambio tecnológico y de los mercados de trabajo en zonas rurales.



**INGENIERÍA EN INFORMÁTICA  
NUEVO PROFESOR FULL-TIME**

El profesor **Rolando Titiosky** se ha incorporado como Coordinador Académico del Departamento de Ingeniería. Titiosky es Ingeniero en

Sistemas (UTN), Especialista en Ingeniería de Telecomunicaciones (ITBA) y Máster en Ingeniería (Universita di Bologna, Italia). Desarrolló tareas de ingeniería de proyectos para Telecom Argentina en la Gerencia de Consultoría y en la Gerencia de Estrategia Tecnológica. Realizó la reingeniería del centro de cómputos de la red JUPEC (Provincia de Corrientes) y actualmente trabaja en Cromosol, como Ingeniero de Requerimientos; y para Fundación Cambio Democrático, como Consultor en IT. En el área académica es docente en la carrera de Ingeniería Informática de la UCEMA en las materias Dinámica de Sistemas, Simulación de Sistemas, Redes II, Algoritmos y Estructura de Datos. Además es profesor titular en la Universidad Favaloro donde dicta Introducción a las Redes, Redes de Datos, Sistemas y Arquitecturas en Internet.

# Trayecto pre-universitario

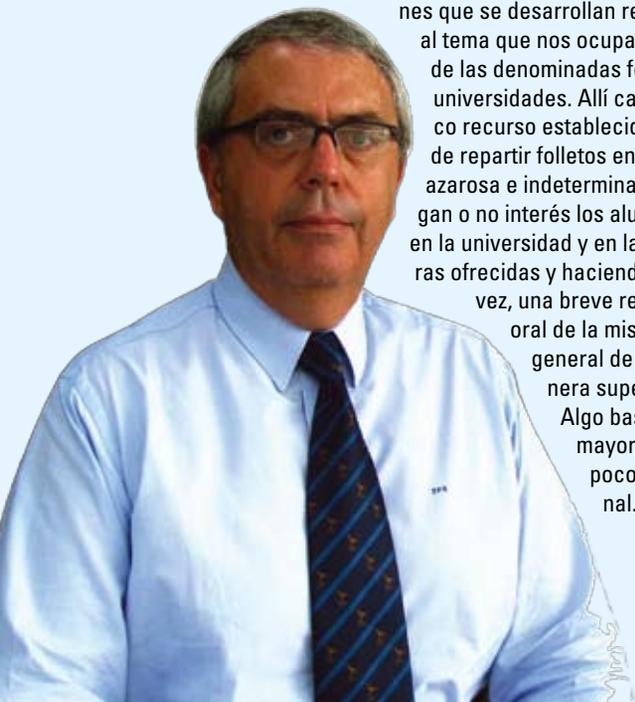
por el **Dr. John Scanlan**, Director del St. Brendan's College.

Uno de los hitos que marcan el inicio de la vida adulta es la decisión de encarar los estudios universitarios, lo que en general comienza a pasar a partir del 4º año de la secundaria, momento en el que se empieza a tomar conciencia de lo que esto significa y sobre todo, su importancia. Esto es así desde el lugar de un estudiante.

Si tomamos en cuenta la tríada alumno, secundaria y universidad, estas dos últimas tienen una responsabilidad no menor en el acompañamiento del primero para que éste pueda tomar correctamente su decisión y, sobre todo, que la pueda concretar exitosamente. Y si bien parece *a priori* un enunciado sencillo en un importante número de casos no se logra su concreción. ¿Por qué?

Partiendo de la carrera elegida por parte de un alumno y la universidad en la cual la cursará comienza un trabajo que se puede encarar desde dos lugares diferentes: desde quien recibe al alumno, la universidad; o desde quien lo prepara y orienta para llegar a ese lugar, la escuela secundaria. En el primer caso lo podemos denominar programa de ingreso a la universidad y al segundo, trayecto pre universitario. Es este último el que merece algunas reflexiones.

Uno de las actividades más comunes que se desarrollan respecto al tema que nos ocupa es el de las denominadas ferias de universidades. Allí casi el único recurso establecido es el de repartir folletos en forma azarosa e indeterminada, tengan o no interés los alumnos en la universidad y en las carreras ofrecidas y haciendo a su vez, una breve referencia oral de la misma, en general de una manera superficial. Algo bastante mayorista y poco artesanal.



Para que un alumno de un colegio secundario tenga las herramientas adecuadas para elegir, ingresar, permanecer y egresar exitosamente de una universidad, debe estar inserto en un programa que contenga objetivos, un método para llevarlo a la práctica y docentes que estén preparados y comprometidos para acompañarlo en ese trayecto.

Para llegar a esto es necesario un trabajo conjunto entre la escuela secundaria y la universidad en donde se encuentren caminos comunes. Procurar así una adecuada articulación que debe ser no sólo de métodos sino también de contenidos y criterios de evaluación. Esto requiere confianza mutua, trabajo conjunto y metas similares.

Una de las maneras de lograr esto último es a través de convenios en donde no sólo se reconozcan mutuamente su prestigio e ideales sino, más bien, que se fije el marco para una articulación adecuada. A partir de este convenio marco el colegio puede diseñar sus programas y enriquecerlos acorde a las necesidades y problemáticas con las que sus alumnos deberán enfrentarse, no sólo en el ingreso a la universidad sino también a lo largo de toda su carrera. Este es un trabajo que requiere un firme convencimiento por parte de sus autoridades como así también para los alumnos que acepten este desafío superior. Tampoco es menos importante el trabajo de interacción que realizan directivos y docentes de ambas instituciones para la correcta y adecuada articulación del programa de ingreso, generando así marcos de referencia claros e inequívocos en este trayecto hacia la universidad.

Una vez logrado esto, es deber de quienes hemos sido uno de los responsables del diseño del programa, en lo que a la secundaria se refiere, continuar monitoreando el desempeño de sus egresados una vez iniciada la vida universitaria. Ingresar a la universidad es el primer paso, pero el desafío posterior es permanecer y egresar. Ahí también la secundaria puede brindar herramientas a sus alumnos para que a largo plazo puedan ser utilizadas en momentos de dificultad si los hubiera. ¿Cómo se logra esto? Con la relación que mantiene el colegio con sus egresados y el *feedback* que se obtiene de su parte, ya como alumnos universitarios. Esta información es muy valiosa si se la quiere aprovechar para pulir detalles de los programas que hacen a la articulación común entre el colegio y la universidad.

Estudiante, secundaria y universidad en pos de un mismo objetivo, será la coronación exitosa de la vida universitaria. Para ello debemos generar el mejor trayecto que podamos. Esa es nuestra responsabilidad.

# Reflexiones sobre la selección y el planeamiento del desarrollo organizacional

por **Matías Ghidini**, Gerente de Operaciones de GHIDINI RODIL.

**E**xacerbado por los candidatos y en ocasiones hasta por las propias empresas, el proceso de selección tiende a veces a cobrar un protagonismo desmedido en la auténtica suerte profesional final de un ejecutivo.

Estratégicamente, la identificación del mejor recurso humano por un lado, y la elección de la mejor opción laboral por el otro, es ciertamente el primer paso clave en todo esto; y requiere por ende del mayor profesionalismo posible.

Pero luego de este bautismo profesional, ¿qué es de la vida de aquel joven cinco, diez o quince años más tarde de su incorporación a la compañía? ¿Cuál ha sido su desarrollo profesional y personal? ¿Qué desafíos ha encontrado en su desandar diario, qué ha logrado mantenerlo motivado -o no-, comprometido e identificado con aquella empresa por la que juro *con gloria morir* cuando por vez primera pisó sus oficinas? ¿Por dónde navegan hoy sus intereses y aspiraciones de crecimiento? ¿Qué lugar ocupan hoy sus sueños?

Fuertemente embebidos en la cultura organizacional, son el fiel reflejo de los valores doctrinales de turno. Exitosos, satisfactoriamente evaluados, han logrado ascender sostenidamente dentro de la jerarquía interna. Son el *músculo* de la empresa. Han sido debidamente instruidos y perfeccionados, con los cursos o posgrados que se les pone por delante como parte del sistema. Operan y ejecutan, al tiempo que también se les demanda pensamiento estratégico y visión global del negocio. Con atendibles desvíos, suelen oscilar por lo general alrededor de los 35 años. Son la nueva generación. O mejor -o más académicamente-, los cuadros de reemplazo que Recursos Humanos ha sabido sapientemente reclutar, seleccionar, incorporar y desarrollar.

Pues bien, la pregunta del millón: ¿hay oportunidades para todos estos aspirantes a posiciones estratégicas?

Una primera y veloz respuesta indicaría que no. Las estructuras organizacionales -más o menos *achatadas*, da igual se *afinan* a medida que se asciende en el escalafón y las sillas a ocupar son lógicamente menos.

Una segunda y más pensada reflexión podría dar lugar a un segundo análisis: depende de los tiempos que esos aspirantes estén dispuestos a esperar para acceder a esas preciadas posiciones.

Y es acá entonces donde la *pelota* cambia de manos y es la organización la que se desvivirá o no por intentar retener (con políticas más o menos tradicionales, con procedimientos más o

menos innovadores, con técnicas importadas y bendecidas desde alguna casa matriz; lo que sea) a este grupo de potenciales líderes.

Y la segunda pregunta del millón: ¿lo logrará? Y la respuesta veloz: en algunos casos sí, en otros no.

Lo complejo de toda esta situación es que la diferencia entre las respuestas positivas y no positivas dependerán al cabo de tan variados factores, algunos de los cuales incluso escapan de control.

Por citar sólo algunos ejemplos, la tasa de retención podrá verse influenciada por:

- Las oportunidades que el mercado ofrezca a estos candidatos en *zona de riesgo*.
- El proyecto personal, actual y futuro, de cada individuo.
- Los beneficios que la organización ofrezca a estos ejecutivos, y el grado de alineamiento de los mismos con las íntimas motivaciones de cada empleado.

Más allá de lo paradójico de la situación (empresas que pugnan por conseguir los mejores recursos, los forman, invierten en capacitarlos, para que luego estos mismos candidatos *coqueteen* con otros), en algún sentido estas *reglas* son conocidas de antemano y eso puede de algún modo sosegar las tensiones.

Es decir, los ejecutivos saben que para algunos, tarde o temprano, su crecimiento personal se verá al menos desacelerado y empezarán a rotar horizontalmente en la estructura hasta que aparezca la deseada oportunidad.

Los ejecutivos saben que para algunos, tarde o temprano, su crecimiento personal se verá al menos desacelerado y empezarán a rotar horizontalmente en la estructura hasta que aparezca la deseada oportunidad.



Las empresas comprenderán que, con aquellos profesionales de alto potencial para los que sus tiempos personales no coincidan con los de la compañía, las chances de una retención efectiva serán verdaderamente escasas.

Y así las cosas, el sistema parece funcionar. Ambas partes obtienen su parte de este contrato laboral. Las compañías, los resultados, la creatividad y el esmero de este grupo que agrega valor. Los ejecutivos, el ámbito donde desarrollarse, aprender, capacitarse y hasta lograr el reconocimiento profesional y/o social. Hasta que el sistema falla.

Porque la organización -de un día para el otro- pierde un recurso objetivamente valioso, evaluado como alto potencial, que decide continuar su desarrollo en otra empresa.

O pierde el ejecutivo, porque no es incluido en los cuadros de reemplazo que ascienden y su crecimiento interno entra en un deambular errante sin final cierto.

O porque a pesar de ostentar una posición de relevancia, el profesional siente que su gestión diaria ya no lo satisface tanto como sucedía en un principio. Siente temor de escapar de la zona de confort cálidamente propuesta por la organización en pos de nuevos y mayores desafíos, y su rendimiento empieza a mermar.

Mensurar los lucros cesantes y las responsabilidades asociadas a este tipo de situaciones rara vez suele arrojar algún dato preciso o plan de acción concreto, por el contrario, pasan inadvertidas y se diluyen en la intrascendencia organizacional.

Se entiende pues que la selección es una etapa crucial, estratégica, pero que inexorablemente debe tener su continuidad en un **plan estratégico de desarrollo** que evite -o al menos, alerte- sobre este tipo de situaciones. Por último, se impone una visión y -sobre todo- la decisión y voluntad directiva de concebir los RRHH desde una perspectiva estratégica, que incluya todas las instancias profesionales del desarrollo de las personas, sin miradas parciales, de corto plazo o exitistas.

## Selección de personal: la mirada del selector

por **Silvia Rodil**.

Cuando surge una vacante en una empresa no solamente se pone en marcha el Departamento de Empleos para realizar el proceso de reclutamiento y selección interno o externo, sino que se abren las puertas de esa empresa para el ingreso de un nuevo profesional y futuro talento.

El área exige que el nuevo colaborador coincida perfectamente con el perfil que ellos imaginan y obviamente que perdure en el puesto de trabajo. Sería óptimo que el responsable del proceso tuviese la "bola de cristal". Como no es así, aquí van algunas recomendaciones para aumentar las chances de encontrar a la persona que necesita la empresa:

- Entender las razones por las cuales se produjo la vacante. Este es un dato no menor y que nos lleva a no repetir errores especialmente en los casos en que la persona anterior no cubría las expectativas del puesto o bien si se fue por cuestiones salariales.
- Conversar profundamente con el gestor de la búsqueda para entender las competencias técnicas y comportamentales indispensables.
- Comenzar con una búsqueda interna. El *job posting* es interesante porque fideliza al personal a través de la valoración y cuenta con la ventaja que la persona ya conoce la cultura de la empresa.
- Saber leer atentamente y "entre líneas" los CV de los postulantes.
- Es fundamental en la primera entrevista identificar las expectativas del candidato con respecto al puesto, a la empresa, a su desarrollo profesional-laboral, conocer sus otros ámbitos de interés. Sus sueños.
- Chequear que exista un matching cuasi perfecto entre esas expectativas del postulante y las que tiene la empresa con respecto a la persona que ocupará el puesto. Asimismo verificar que los planes de desarrollo y los tiempos para ello sean medianamente coincidentes.
- Abrirle al candidato la mayor cantidad de información posible acerca de la empresa: negocio, estructura, cultura, valores y creencias.
- Identificar con la mayor precisión los puntos fuertes y débiles de esta posible futura relación.
- Observar en la entrevista del candidato con su futuro jefe si existe esa "conexión" inicial necesaria.

Los esfuerzos que realizan actualmente las empresas por atraer gente talentosa son importantes, pero más profundos son los esfuerzos por retenerlos. Para ello es fundamental entender que el mundo del empleo ha cambiado y sigue haciéndolo.

Algunos ejemplos de esos cambios: antes se valoraba la seguridad en el trabajo ahora se valora la empleabilidad. El respeto por la autoridad formal era un valor mientras que ahora se respeta la profesionalidad. Cuando antes se hablaba de vivir para trabajar ahora se habla de trabajar para vivir, se hablaba del trabajo como sacrificio cuando ahora se busca el trabajo como disfrute (de lo contrario no sirve). Con el trabajo se buscaba un bienestar futuro cuando ahora se busca el bienestar hoy.

En la medida en que se comprendan todos los cambios que se van gestando habrá más posibilidades de captar y deleitar a la persona indicada.

# Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales: aplicaciones prácticas

por **Sybil Rhodes**, Secretaria Académica del Departamento de Ciencias Políticas y Rel. Internacionales.

¿Para qué sirven las carreras universitarias de ciencias políticas y relaciones internacionales? Esta pregunta la recibía a menudo en los Estados Unidos al igual que ahora en Argentina. Y la respuesta encierra conceptos por demás interesantes.

**C**reo que la mejor respuesta en los dos países es que estas dos disciplinas proveen una combinación de conocimiento práctico y entendimiento (*insight*) teórico sobre algunas de las preguntas más importantes de nuestro tiempo y, hasta diría, de todos los tiempos.

Primero lo práctico. Es muy útil saber algo, por ejemplo, sobre los factores que afectan el voto en las elecciones nacionales o influyen sobre las negociaciones comerciales internacionales. En especial en un mundo donde la democracia y la diplomacia están en ascenso y los gobiernos, los partidos, los candidatos, los medios de comunicación y las empresas necesitan personas que puedan mirar la complejísima realidad política que los rodea organizándola mediante una estructura conceptual clara y dando cuenta de ella a través de teorías con fundamento empírico. Hay razones para pensar que el mercado laboral para politólogos y especialistas en relaciones internacionales va a crecer, dado que la política es cada vez más compleja, la democracia cada vez más extendida y la globalización cada vez más profunda.

Sin embargo, creo que lo que impulsa y sostiene a estas carreras es otra cosa: la posibilidad de entender los grandes interrogantes de la vida pública: ¿Por qué hay guerras? ¿Bajo qué condiciones suelen ocurrir las revoluciones? ¿Cómo se aseguran los derechos de los individuos frente al estado? ¿Por qué algunas democracias son más efectivas que otras en la implementación de políticas públicas beneficiosas para todos sus ciudadanos? ¿La democratización puede traer más paz y prosperidad al mundo?

Tanto la ciencia política como su pariente, las relaciones internacionales, buscan las respuestas a estas preguntas de un modo científico y humanístico. Así, conviven dentro de estas disciplinas investigaciones basadas en métodos estadísticos e incluso experimentales inspirados en los de las ciencias naturales con métodos cualitativos más cercanos a los de la historia o la antropología cultural.

Creo que esta naturaleza dual (científica y humanística) les enseña a los alumnos de estas disciplinas a ser profesionales flexibles y abiertos. He observado que mis alumnos argentinos y estadounidenses suelen tener estas características. Sin embargo, diría que estos rasgos son aún más marcados en los primeros.

Tal vez esto se explique por una diferencia estructural. En Estados Unidos la concentración (no se dice carrera) en ciencia política es más masiva. ¿Qué hacen todos estos politólogos estadounidenses para ganarse la vida al recibirse? Muchos deciden seguir abogacía, que en los EEUU es una carrera de posgrado.

En la Argentina hay un mayor proceso de auto-selección. La necesidad de elegir la carrera tempranamente reduce la cantidad de alumnos que las eligen, pero al mismo tiempo implica que los que lo hacen son personas con espíritu emprendedor e independiente, más interesadas en satisfacer inquietudes intelectuales que en la seguridad de una carrera tradicional. Desarrollan carreras exitosas -en gobierno, organismos internacionales, organizaciones no gubernamentales, consultoría, negocios, educación, o periodismo- pero las construyen andando. No existe un camino predeterminado.

La apertura democrática ha sido acompañada por un florecimiento de estas disciplinas en muchos países. La democracia argentina ha generado en el último cuarto de siglo grandes oportunidades de trabajo para los politólogos. A su vez, se da la influencia en la dirección inversa, ya que los politólogos han contribuido a enriquecer las instituciones democráticas.

Por último, tanto a nivel internacional como nacional, la política está estrechamente relacionada con la economía. Por ejemplo, la inmensa mayoría de los acuerdos multinacionales de los últimos años son sobre temas económicos. La interacción entre las fuerzas de mercado y los intereses políticos es un aspecto crucial de la política de cualquier país. Por eso, es importante entender tanto los límites económicos a la política como las restricciones que la política impone a la economía. La sólida formación en política y economía de los egresados de la UCEMA les da una ventaja competitiva en la vida profesional.

Para los que tienen espíritu de iniciativa y desean incorporar herramientas para aportar a un mejor funcionamiento de la sociedad, y para quienes tienen inquietudes intelectuales y quieren mejorar nuestra comprensión de estos fenómenos, las ciencias políticas y las relaciones internacionales constituyen un campo prometedor y lleno de desafíos.

## Novedades del DDP

### Nuevo acuerdo de intercambio | Universidade Católica Portuguesa

La Universidad del CEMA firmó un acuerdo de intercambio de estudiantes con la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidade Católica Portuguesa (FCEE-UCP Lisboa).

La FCEE-UCP Lisboa es una de las principales escuelas de economía y gestión en Portugal con una reputación de larga data en enseñanza innovadora y en investigación académica rigurosa. Las clases se dictan en idioma inglés y pueden cursarse programas en las áreas de administración, finanzas, marketing y economía. Asimismo, es la única escuela de negocios de Portugal acreditada por AACSB, EQUIS y AMBA. El éxito de FCEE-UCP Lisboa es el resultado de profesores de reconocimiento internacional y partnerships con escuelas top de todo el mundo, como el Carnegie-Mellon University, MIT Sloan School of Management y la Kellogg School of Management, entre otros.

Para conocer todas las Universidades con las que la UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingrese en [www.ucema.edu.ar/ddprofesional/](http://www.ucema.edu.ar/ddprofesional/)



### Día de la Empresa UCEMA

30 de junio - Sede Ingeniería, Reconquista 775.

Las empresas y consultoras participantes ofrecen información institucional de sus programas de pasantías, jóvenes profesionales, y oportunidades de carrera existentes.

Más información de ésta y otras actividades desarrolladas por el DDP en [www.ucema.edu.ar/ddprofesional/](http://www.ucema.edu.ar/ddprofesional/)



### Open House

7 de junio, 18 h.

El Open House es un evento dirigido especialmente a los alumnos de colegios secundarios y polimodales, abierto también a padres, orientadores vocacionales y docentes de nivel medio. Es un espacio de diálogo junto a directivos, alumnos y graduados en el que se abordarán temas vinculados a las carreras dictadas en la UCEMA, la vida universitaria y el desarrollo profesional.

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

# [ arte ]

## Grupo Investigación Plástica

El 7 de abril el Ciclo de Arte de la UCEMA, apoyado por Escorihuela Gascón, inauguró la muestra de arte plástico a cargo del Grupo Investigación Plástica (GIP) con la curaduría de Federico Platener. En la misma se exponen obras de los artistas Ricardo Crespo, Guillermo Irmscher, Tito Khabie y Dou Solé.

Se puede visitar hasta el 27 de mayo en el SUM de la Universidad del CEMA de 14 a 19 h.

**L**a búsqueda permanente, la necesidad de la constante experimentación y una marcada intención de expandir los límites del arte, es lo que ha consolidado al Grupo Investigación Plástica (GIP) como una de las expresiones más renovadoras que se han dado en los últimos tiempos en la Ciudad de Buenos Aires.

Desde su gestación en el año 2003, en el taller del maestro Juan Doffo, el grupo ha sabido consolidarse a través del trabajo en solitario y la constante producción de sus miembros.

Como define uno de sus miembros fundadores: "el Grupo Investigación Plástica está dispuesto a investigar los múltiples caminos artísticos, definir el momento plástico, involucrarse con la historia, y así, olvidarla".

El GIP está conformado por los artistas Ricardo Crespo, Guillermo Irmscher, Tito Khabie y Dou Solé, todos con perfiles artísticos totalmente diferentes entre sí, con búsquedas plásticas heterogéneas y con una identidad claramente marcada en la obra de cada uno de los que han hecho al GIP una combinación cautivante.

Sus trabajos y exposiciones individuales los han llevado a los lugares más destacados que ofrece la Ciudad de Buenos Aires, iniciando ahora una carrera internacional. Inclusive su incursión en otras ramas del arte como la música y el diseño les ha otorgado una fluidez distinta al momento de conectarse con la obra plástica.



Obras de: (1) Dou Solé, (2) Ricardo Crespo, (3) Guillermo Irmscher y (4) Tito Khabie.



## MUNDO FEROS

La ferocidad de lo cotidiano, la violencia retratada en una guerra, pero también en la presión de los medios de comunicación.

La ferocidad de la sociedad de consumo y la exigencia del mundo contemporáneo. La ferocidad de lo intrincado de la psique humana: el intelecto luchando con el espíritu. Lo abstracto tratando de reconciliarse con lo figurativo.

Todos estos tópicos son los que le brindan al Grupo Investigación Plástica (GIP) el tema de abordaje para el trabajo colectivo que presentan en el espacio de arte de la UCEMA.

El GIP está conformado por los artistas Ricardo Crespo, Guillermo Irmscher, Tito Khabie y Dou Solé, todos, con perfiles artísticos totalmente diferentes entre sí, con búsquedas plásticas tan heterogéneas y con una identidad tan marcada en la obra de cada uno ellos, que han hecho de GIP una combinación tan ecléctica como atractiva, que sólo puede cautivar al espectador.

Todo esto tiene una traslación lógica al trabajo colectivo, que alimentado por las múltiples búsquedas convierte al grupo en un laboratorio experimental de arte, en el que la obra, expuesta a todos estos condicionantes, queda abierta a evolucionar en un sin fin de direcciones posibles.

**Arq. Federico Platener**  
Curador



(1)



(2)



(3)



(4)

# Leonardo José Auernheimer

## (1936 – 2010)

por **Roque B. Fernández**, Director del Fondo para la Promoción de la Investigación, UCEMA.

**N**ació en Córdoba, Argentina, estudió en la Universidad Nacional de Buenos Aires y obtuvo un Ph.D. en Economía en la Universidad de Chicago. Su vocación profesional fue la Teoría Económica y dedicó gran parte de su tiempo a la investigación y a la docencia. Simultáneamente con su actividad académica participó en tareas directivas en las universidades con las que estuvo vinculado, entre ellas la Universidad de Texas A&M, y también en los momentos fundacionales de lo que hoy es la Universidad del CEMA.

En homenaje a este gran amigo voy a describir para la Comunidad UCEMA parte del legado académico que nos dejó. En primer lugar, cuando se crea el CEMA que luego da origen a la universidad, estábamos concentrados en identificar los principales problemas de la Economía Argentina para esbozar algunas propuestas de política económica que permitieran un debate con la comunidad. Así comenzó lo que hoy se conocen como Serie Documentos de Trabajos que posteriormente fue la base de otras publicaciones en libros y revistas especializadas.

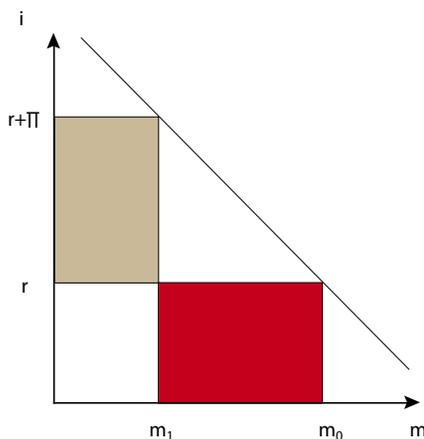
Auernheimer tenía una visión diferente sobre las prioridades del CEMA. No objetaba la investigación pero tenía cierto escepticismo sobre su influencia fuera de la comunidad académica. Pensaba que los trabajos que hacíamos los economistas sólo podían ser leídos por otros economistas. El público general y la comunidad empresaria quedaban al margen de la discusión. Es por eso que propuso crear Cursos para Ejecutivos que pudieran acercarse al debate al mundo empresario. Así nació, a fines de los 70, la primera actividad docente del CEMA. El éxito fue total medido por el número y la calidad de los ejecutivos que concurrieron a nuestras aulas. Destacados ejecutivos de empresas, tanto nacionales como extranjeras, concurrieron al curso que dirigía Auernheimer. Todos los economistas del CEMA dábamos clases siguiendo estrictamente las directivas de Auernheimer y, por supuesto, él tuvo la mayor carga docente entre todos los que participamos, y también el más cálido reconocimiento de la comunidad empresaria.

A continuación, y en honor a su memoria, voy a tratar de reproducir una de sus clases para ejecutivos sobre impuesto inflacionario. El trabajo original fue publicado en el *Journal of political economy* (1974) con un largo título, pero que en la profesión se lo

identifica como “El gobierno honesto de Auernheimer”. Orientado a la comunidad académica, el trabajo hace uso de cálculo de variaciones y la Condición de Euler para obtener la solución óptima para la recaudación fiscal mediante la creación de dinero. En su curso para ejecutivos prescindía de las matemáticas y utilizaba solo un gráfico muy simple de demanda por dinero que se reproduce más abajo.

Se parte de una economía estable, donde no se permiten saltos de precios y que no tiene crecimiento. La cantidad real de dinero (que se define como billetes y monedas en circulación dividida por el nivel de precios) es  $m_0$  cuando la tasa nominal y real de interés es  $r$ . Si la tasa de interés es más alta la cantidad real de dinero demandada será menor, si es más baja  $m$  será mayor, tal como se muestra en el gráfico con una línea con pendiente negativa.

Si partiendo de esta situación el gobierno decide, en forma sorpresiva y por única vez, duplicar la cantidad nominal de dinero existente para comprar, por ejemplo casas, cuyos propietarios están indiferentes entre venderlas o alquilarlas a sus respectivos precios de mercado, ocurrirán los siguientes ajustes. Primero, el sector privado reduce su tenencia de casas y aumenta la tenencia de casas en manos del gobierno. Segundo, eventualmente el nivel de precios se duplica porque la cantidad real demandada no cambia, sigue siendo  $m_0$ . Tercero, bajo el supuesto que el gobierno alquila las casas y la recaudación que obtiene por alquileres los transfiere directa e íntegramente a la comunidad no se afecta al bienestar



agregado de la comunidad.

Contablemente, el balance consolidado de los ciudadanos y el gobierno no ha cambiado, las casas que antes formaban parte de los activos de los ciudadanos ahora forman parte del activo del gobierno. Los alquileres que antes recibían los ciudadanos ahora los recibe el gobierno e inmediatamente se los transfiere a los ciudadanos. Como el gobierno compró las casas duplicando la cantidad de dinero, pero las compró antes que se duplicaran los precios, el valor real que pagó fue  $m_0$ . Como, en equilibrio, los arrendatarios pagan una tasa sobre el valor de la propiedad similar a la tasa de interés real, los alquileres se pueden representar en el gráfico por el rectángulo  $rxm_0$ .

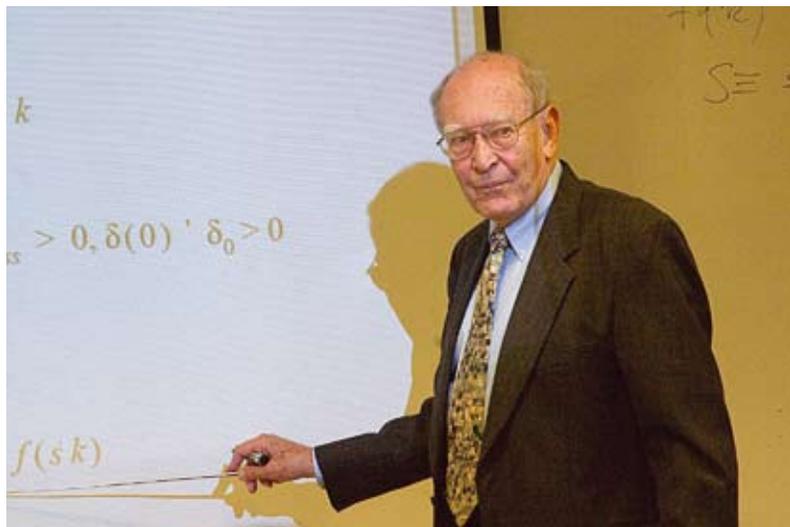
Ahora, si esta forma de recaudar no es por única vez, y más bien se hace repetitiva, la comunidad anticipará los aumentos futuros de precios a una tasa de inflación  $\pi$  que efectivamente ocurrirá, y esto se reflejará en la tasa de interés nominal que estará conformada por  $i=r+\pi$ . Pero a esta nueva tasa de interés disminuye la cantidad real demanda por dinero que será  $m_1$ .

En la literatura sobre el impuesto inflacionario, previa al trabajo de Auernheimer, el análisis se concentró en la recaudación que la creación de dinero proporcionaba al gobierno identificando el impuesto inflacionario como  $\pi$  que, multiplicado por los saldos monetarios  $m_1$ , genera una recaudación de  $\pi \times m_1$ , representado en el gráfico con el rectángulo marrón claro.

La contribución de Auernheimer fue analizar la expansión y contracción de dinero en forma simétrica. Si cuando el gobierno emite dinero se apropia de las casas de los ciudadanos, corresponde que cuando los ciudadanos deciden disminuir sus tenencias de dinero un "gobierno honesto" debería aceptar de vuelta el dinero que el público no desea y entregar a cambio las mismas casas que se apropió en la oportunidad de la emisión.

En términos del gráfico significa que un "gobierno honesto" debe calcular la recaudación por creación de dinero tomando en cuenta lo que recauda con el impuesto inflacionario  $\pi \times m_1$  y lo que deja de recaudar al tener menos casas en alquiler, que en el gráfico es el rectángulo rojo  $rxm_0m_1$ .

Para muchos estas conclusiones resultarán muy "teóricas" y argumentarán que el mundo real es muy diferente. Que el supuesto de que exista un "gobierno honesto" es una utopía. Que cuando el gobierno emite dinero se gasta la plata en forma ineficiente, que jamás compra casas para luego alquilarlas y aún en tal caso jamás transferiría los alquileres a los ciudadanos. Lo más probable es que



si compra casas se gastará en forma ineficiente los alquileres. Lamentablemente estas observaciones de la vida real son en gran parte ciertas. Pero no invalidan el análisis de Auernheimer.

Son muchísimas las extensiones que el análisis de Auernheimer permite incorporar aumentando notablemente la complejidad del tema a los efectos de tratar aquellos aspectos de la "realidad" que preocupa a los hombres prácticos. De hecho la literatura posterior a Auernheimer lo hace. También subyace en el análisis que el incumplimiento del supuesto de "gobierno honesto" expone el difícil problema de la inconsistencia temporal de programas de estabilidad de precios y también la persistente existencia en países como el nuestro de inflaciones altas y erráticas.

Querido Pepe, quienes te conocimos personalmente vamos extrañar tu afecto, tu simpatía y apoyo permanente a la UCEMA. Quienes no tuvieron la suerte de conocerte van a tener presente tus significativos aportes a la Teoría Económica.

[ cgc ]

8K y 3K | 8 de mayo  
Costanera Sur

Remera Puma de tecnología USP  
de obsequio para cada participante.

**MARATON UCEMA**

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

Organizado por  
Centro de Graduados  
Carrera de Contador Público

## [ dónde están ahora ]

La Comunidad académica de la UCEMA se enorgullece en ser parte del crecimiento personal y profesional de sus alumnos y graduados. Es realmente gratificante ver la evolución de cada uno de ellos, ya sea en lo laboral, en lo académico o en actividades de su vida cotidiana; puesto que la Universidad transmite conocimientos y valores que serán usados en todos los ámbitos de la vida.

Periódicamente la UCEMA recibe con mucho agrado novedades sobre los caminos que van tomando quienes pasan y han pasado por sus aulas. Así, este año la Cancillería de la Nación recibió a dos egresados de nuestro Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales: Sebastián Kobaru y Guillermo Simunovich. Ellos ingresaron al Instituto del Servicio Exterior de la Nación para realizar la carrera de diplomacia donde de 225 postulantes sólo ingresaron 50.

Por otra parte, fueron varios los egresados que optaron por continuar con sus carreras académicas en el exterior ingresando en universidades de primer nivel internacional. En el cuadro adjunto se detallan algunas de las ofertas que han recibido estos dos últimos años por parte de estas instituciones.

En cuanto a actividades no académicas, Franco Gregg, graduado 2010 de la Licenciatura en Economía, se consagró campeón mundial de la categoría 29er de navegación a vela.

La competencia en la que se consagró ganador junto con su compañera de equipo Belén Tavella, se llevó a cabo durante el mes de enero en la ciudad de Mar del Plata.

Con dedicación y esfuerzo Franco muestra cuán propicio resulta combinar el estudio con actividades extracurriculares que propenden al desarrollo personal y profesional, tal como se fomenta desde la UCEMA. En algunas entrevistas que brindaron, Franco y Belén expresaban con mucha humildad su alegría por el triunfo obtenido.

“Junto con Belu lo tomamos como con toda la felicidad que esto significa. Fue muy difícil el camino que recorrimos en cuanto a lo deportivo y lo personal. Por eso que la primera palabra que se me viene a la mente es felicidad y satisfacción”.

“Las expectativas eran quedar en el podio. Ese era el objetivo a cumplir. Sabíamos que podíamos ganar pero también sabíamos que iba a ser difícil. Igualmente junto con nuestro entrenador Alejandro Gherghi establecimos muchas metas intermedias. Vivir el día a día, el regata a regata.

“Creo que el campeonato del mundo es un campeonato más que no muchas veces lo gana el mejor. Hay veces que sí y otras que no. Pasa en el fútbol y en todos los deportes. Nosotros somos muy buenos pero no tenemos que creernos más de lo que realmente somos. Es por eso que no sentiría presión si vuelvo a correr. Lo haríamos de la misma forma que lo hicimos hasta ahora”.

Foto: Matías Capizzano.

### Graduados de la UCEMA que están iniciando estudios en el exterior

Programa	Apellido y Nombre	Secundario	Universidad	Posgrado
LICP	Arias, Eric Braian	Instituto Euskal Echea	New York University	Ph.D. in Political Science
LIE	Boruchowicz, Cynthia Gabriela	Instituto Privado Washington School	University of Chicago	M.A. in Public Policy
LIE	Czerwonko Pupi, Alejo Eduardo	Instituto Libre de Segunda Enseñanza	Columbia University	Ph.D. in Economics
LIE	Gieczewski, Germán Sergio	Escuela de Educación Media N° 13: "Dr. Manuel Obarrio"	MIT	Ph.D. in Economics
LIE	Pelayo, Federico	Instituto Privado Colegio Internacional de las Islas	University of Chicago	M.A. in Public Policy
LIE	Torrillo, Ignacio	Instituto Privado "Schönthal"	University of Maryland	Ph.D. in Economics
LIE	Dall' Aglio, María Bernada	Escuela de Enseñanza Media San Patricio	Boston University	M.A. in Economics
LIE	Bentancurt, Marian	Escuela Argentina del Oeste	University of Monaco	M. A. in Finance
LIE	Williams, Tomás	Instituto Santa Brígida	Pompeu Fabra	Ph.D. in Economics
MAE	Teplitz, Natalia	Escuela Superior de Comercio "Prof. Prudencio Cornejo"	Georgetown University, Duke University (a definir)	M.A. in Public Policy

## ALUMNOS

**Arismendi, F. N.** (MAF) de Microsoft a Caggemini. **Band, S. Y.** (LICP) de Disanfibras a Comunidad Bet El. **Benasayag, J.** (MEP) de Finca del Ing. José Benasayag a Toyota. **Catoggio, D. I.** (MADE) de Hipódromo de Palermo a El Cronista Comercial. **Cavalli Meller, M.** (MAF) de Accenture a Arabella Group. **Cernadas, E.** (MADE) de Telmex a Telecom Personal. **Coler, S. O.** (LIE) de Coler y Asoc. a Argentina Meeting Planner. **Coltro, M. E.** (MAE) de Banco Macro a Banco Central. **Compagnucci, J.** (MEP) de Accenture a ExxonMobil. **Corradi Cattani, A. H.** (MAF) de Min. de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios a Puente Hnos. **Corzón, D. A.** (MADE) de D. Corzón Consultores a Hair Recovery. **Cuccorese, F. C.** (MAE) de Municipalidad de Berazategui a Accenture. **Cuneo, C. M.** (MAF) de Banco Santander Río a Aceros Bragado. **Ecker, F. E.** (LIDE) de Serfor a Unilever. **Ferder, P. G.** (LIDE) de Hanfer a Sociedad Hebreaica Argentina. **Fiori, B.** (MADE) de Salleo a Papelera Berazategui. **Frías, M. P.** (LIE) de Axxa Pharma a Farmacia Del Retiro. **Lacava, M. C.** (MEP) de Ferrovías a Grupo Emepa. **Las Heras, J. P.** (MEP) de actividad independiente a Coto. **Lopes, A.** (MAF) de Jumbo a Standard Bank. **Nassif, M. J.** (MADE) de Interboro Puerto Rico a Sofrecom. **Pagani, P. A.** (MADE) de Interbanking a Hewlett Packard. **Polola, M. M.** (MAF) de Price Waterhouse Coopers a Arcos Dorados. **Presta, B.** (MADE) de CNA Art a Zurich. **Romanowicz, E.** (MAF) de Adamax a International First Service. **Silberman, J. M.** (MADE) de Occidental Argentina Exploration y Production a Sinopec Argentina Exploration y Production. **Spaciuk, A. A.** (MADE) de Merrill Lynch a ATS Advanced Technology Solutions. **Valenzuela, E.** (MAF) de KPMG a Visteon.

## GRADUADOS

**Alcoba, F. A.** (MAF '08) de Plastic Omnium a Accenture. **Almirón, F.** (MADE '08) de Petrobras a Minetti. **Angeleri, C.** (MAF '08) de Cámara Argentina de la Construcción delegación Prov. de Bs. As. a Min. de Economía de la Prov. de Bs. As. **Arce, M. R.** (MADE '02) de Telecom a ARM Arquitectura. **Armanini, A. D.** (MADE '10) de Kidde a LG. **Azpiroz Costa, J. J.** (MAF '09) de Banco Columbia a YPF. **Barbero, F. G.** (MADE '00) de Coto a Logística y Distribución del Sol. **Barbieri Maggio, E.** (LIE '05) de Phenix Finance a Telecom. **Bergamaschi, M. A.** (MADE '01) de Origenes AFJP a Consultor de empresas. **Bergés, I. C.** (MADE '09) de KPMG a Lenovo. **Berlese, F. M.** (MDB '98) de Becher y Asociados a Generadora Eólica Argentina del Sur. **Bessone, L. C.** (MAF '10) de NVN Securities a ParexKlaukol. **Bockelmann, G. C.** (MAF '10) de Nokia Siemens a Accenture. **Cado, O. E. A.** (MAF '07) de Prefinex a IMPSA. **Caraccio, C. A.** (ININF '09) de Paradigma Consultores a Administración General de Puertos. **Castares, G.** (MADE '04) de Paradigma Consultores a Axis Logística. **Coria, S. E.** (MADE '09) de BG Argentina a Estudio Silvana Coria & Asoc. **Coronel, G.** (MADE '96) de Corsidian a British

Telecom. **Daud, G. A.** (MADE '09) de Cubika a GlobalLogic. **De Lucca, O. A.** (MAF '08) de Argentine Gaming Group a NCR. **Delger, J. L.** (MADE '07) de Illinois a Agronegocios. **Di Camillo, M. M.** (MADE '06) de Alltech Biotechnology a Windfarm. **Dip, C. M.** (MAF '08) de Universidad de Tucumán a Estudio Jurídico Dip. **Dip, H. H.** (MAF '04) de Medanito a United Nations Conference on Trade and Development (UNO). **Faccone, B. R.** (MADE '08) de HSBC a Ministerio de Desarrollo Económico CABA. **Farace, J. N.** (LIDE '01) de Nike a Oster. **Fariña, J. M.** (MAF '07) de Goyaike a Exe Energía. **Fernández, P. A.** (MADE '96) de Cencosud a Sinteplast. **Fernández, P. M.** (MADE '03) de Pirelli a Prysmian Cables y Sistemas. **Fernández Azzato, G. A.** (LIDE '07) de Esso a Tetra Pak. **Ferraris, B.** (MAF '08) de Global Crossing a Vale Argentina. **Fevre, A.** (LIDE '04) de HSBC a J.P. Morgan. **Galafassi, M. E.** (MAF '04) de Fidelity Marketing a Kraft Foods. **García Gómez, D. F.** (MADE '00) de Walt Disney a General Electric. **García Larumbe, J. E.** (MAF '01) de AySA a IRSA. **García Solá, M. P.** (LIE '10) de American Express a Banco de la Nación. **Geretto, R. L.** (MAE '09) de Pistrelli, Henry Martin y Asoc. a Telecom Personal. **Gómez, D. A.** (MADE '10) de Versión a SkillTech. **Gort, G.** (MADE '97) de Air Liquide a APSA. **Govland Acosta, C. M.** (MAF '10) de Día a Citibank. **Guerendiain, G. G.** (LIDE '09) de American Lenox a IBM. **Guindi, B.** (LIDE '09) de UCEMA a Unilever. **Jousset, J. P.** (MAF '04) de BDO Becher a Arcos Dorados. **Juliano, M. G.** (MAE '04) de Banco de la Nación a Banco Finansur. **Leivas, R. M.** (MADE '01) de Telecom a Bardot. **Lines, P. I.** (MAE '03) de INDEC a Qatar Statistical Authority. **Lo Cane, E.** (MADE '94) de HP a Suma 3. **Lozano, M.** (MADE '04) de Merck Sharp & Dohme a Sanofi Aventis. **Martínez, S. J.** (MADE '06) de Emepa a Ferrovías. **Mastronardi, C. A.** (MADE '09) de BMC Software a Globant. **Merino, J. L. B.** (MAF '08) de Grupo Cardon a SAEF Consultores. **Ogando, G. J.** (MADE '01) de Akapol a Alma Cuyana. **Parkansky, A. A.** (MADE '01) de GFT France a Newton.Vaureal Consulting. **Pfirter, G. K.** (MADE '01) de Arcos Dorados a Kraft Foods. **Piccirillo, J. M.** (MAF '07) de Ruben Bettatis a UTN. **Rabanal, M.** (MAF '03) de Hilton a Estudio CECA. **Rey, R. S.** (MADE '07) de Artes Graficas Modernas a Plastar. **Runza, P. M.** (MADE '02) de Banco Hipotecario a BHN. **Sarmiento Alvarado, M. I.** (MADE '09) de Shell a Danone. **Schifini, G. L.** (MADE '09) de Duke Energy a Bally Gaming and Systems. **Siri, J. R.** (MAF '07) de Banco Central a Maxinver. **Smocovich, G. C.** (MAF '00) de Banque Nationale de Paris a Brookfield Asset Management. **Squeo, A. G.** (MAF '06) de Research for Traders a Coop. de Credito Riogaver. **Striglio, N.** (MAF '06) de Banco Hipotecario a Vitruvius. **Torres, M. F.** (ININF '09) de Siemens a Codere. **Troilo Marcos, F. A.** (MADE '10) de UCEMA a Right Management. **Wallace, H. T.** (MAG '99) de Coto a Frigorífico Gorina. **Willmott, A.** (LIDE '09) de Givaudan a L'Oréal. **Zanon Salaberry, M. E.** (MADE '10) de Casasur Hotel a Newbet. **Zea, F. G.** (MAF '01) de Ernst & Young a Torrassapapel.

# "¿No se puede?"

## Desarrollando nuestro liderazgo

por **Ignacio Bossi**, profesor de Liderazgo y Negociación, UCEMA.

Nuestro decir y pensar está condicionado por nuestros pisos filosóficos y/o por los intereses que deseamos construir en nuestros contextos al momento de hablar.



### "NO VEMOS EL MUNDO COMO ES, SINO COMO SOMOS" (TALMUD)

No tenemos acceso a la realidad tal cual esta es, sino como cada uno de nosotros la percibimos o interpretamos a través de nuestra cultura, creencias e intereses particulares. No discutimos el acceso a los hechos que construyen parte de dicha realidad, sino que proponemos que "construimos" la realidad al seleccionar, articular e interpretar los datos desde nuestra particular manera de ser (Peter Senge: La Quinta Disciplina).

De este modo la tan mentada "objetividad" queda reducida a los espacios de consenso social (afirmaciones u hechos), no al campo de la interpretación. Hacernos cargo de esta posibilidad (que lo que vemos y cómo juzgamos el mundo habla primariamente de nosotros, de nuestras categorías y creencias) es una condición necesaria para "ver" los propios límites.

### NO COLAPSAR LOS DOMINIOS DE FACTICIDAD Y POSIBILIDAD

A partir de nuestra capacidad de emitir juicios, los seres humanos podemos hacer una distinción fundamental entre dos dominios diferentes:

- **Dominio de la facticidad:** que tiene que ver con los hechos de la historia que no pueden ser cambiados. Actuemos como actuemos, hagamos lo que hagamos, las cosas del pasado van a seguir tal como fueron.
- **Dominio de la posibilidad:** que tiene que ver con las situaciones que conforman lo que consideramos que permite ser

cambiado, que nos permite posibilidades de acción.

Dentro de las facticidades, encontramos las ontológicas, frente a las cuales los seres humanos no tenemos la capacidad de cambiarlas; y las históricas. Estas últimas se caracterizan por cuanto pueden disolverse como facticidad con el cambio de las condiciones históricas.

Esto no implica que si "existe la posibilidad" de su ocurrencia, hace falta que alguien o algunos se comprometan a las acciones necesarias para liderar dicha transformación.

Entonces, la declaración de imposibilidad (no se puede) es un juicio (también lo llamaremos opinión) y como tal requiere ser fundado.

El líder se compromete mas allá de lo que él o el equipo sabe hacer o de la capacidad de influir en las relaciones que tiene él o el equipo, en este momento, para el logro de resultados.

Al intentar fundar el juicio de imposibilidad es posible que nos demos cuenta que es un juicio infundado y salgamos del espacio del “no se puede”. Pero en ocasiones no podemos fundar el juicio de imposibilidad y a pesar de ello lo sostenemos dadas las emociones (como miedo o inseguridad) que implicaría el juicio contrario. Entonces nos resignamos. Reconocer la resignación puede ser el primer paso para superar este límite.

Y si llegamos a la conclusión que el juicio (de no poder) está bien fundado, es decir, que no se pudo hasta el momento; allí es donde aparece el espacio para liderar y producir las nuevas acciones que abran o permitan el juicio contrario.

### LOS LÍMITES DEL LIDERAZGO RESIDEN EN NUESTRA CAPACIDAD PARA COMPROMETERNOS

Las personas más comprometidas tienen la capacidad de lograr todo lo que se propongan.

La clave está en donde se pone el origen de los límites. Tradicionalmente aparecen dos opciones. Decir “no se puede” por tales o cuales causas externas, convirtiendo en un hecho que no se puede, restando poder o limitando las posibilidades de hacerse cargo de las circunstancias, ya que son ajenas. La otra opción hacerse cargo de las posibilidades: “por ahora no puedo”. Es aquí donde entonces aparece el primer límite, nuestra capacidad para distinguir la fuente o el origen desde donde explicamos que “no se puede”.

Estas proposiciones tienen que ver con el motor o la llave que tenemos los seres humanos para sobreponernos a los límites: el compromiso. En una ocasión un entrenador me dijo una frase con la que comprendí el poder del significado que dan los que lideran a la palabra compromiso: “La persona está comprometida cuando no hay posibilidad que lo que quiere no suceda”.

Vivir, desde la humildad, siendo conscientes de que no podemos controlar los resultados y que no somos omnipotentes, puede ampliar fuertemente nuestros límites actuales.

### LIDERAZGO TRANSFORMADOR

Liderar es la posibilidad de todo ser humano de producir transformaciones en sus “realidades contextuales” para lograr resultados extraordinarios sostenibles, en cualquiera de sus dominios de vida: personal, familiar, empresario, ciudadano y, por qué no, global.

Comprometerse a visiones que están fuera de la línea histórica actual implica producir acciones extraordinarias, y sostenerlas mientras no aparezcan los resultados o hasta que el contexto sea capaz de sostener el nuevo tipo de resultados, antes extraordinarios, ahora ordinarios. Ejemplos de este tipo tenemos muchos a lo largo de la historia del hombre, la pregunta podría ser: ¿quién **liderará** las siguientes transformaciones? ¿y las suyas?

Hablamos de liderazgo, cuando aparece el fenómeno social a través del cual varias personas comparten una visión, y se comprometen a intercarse en el rol de líder y en el de seguidores (según haga falta) para introducirse en el proceso de aprendizaje colectivo a través del cual aprender a realizar las “acciones extraordinarias” que requiere la visión compartida.

### LÍMITES CULTURALES DE LAS PERSONAS

Si entendemos al “sentido común” como aquellas reglas culturales subyacentes que los miembros de una organización o sociedad deberíamos tener, y a la cultura como el conjunto de hábitos que producen los resultados ordinarios en los que vivimos, entonces producir resultados extraordinarios implicará en muchas ocasiones a quienes participan del liderazgo, romper con dicha estructura de “sentidos comunes actuales”.

Esta ruptura no implica a todos los aspectos de la cultura ni de sus valores, sino de aquellos que entendemos que nos cierran posibilidades.

El líder al comprometerse con la producción de “nuevas estructuras de posibilidades” escucha las creencias culturales que inhiben o potencian dichas posibilidades. Para ello desarrolla competencias para:

- Distinguir los espacios de posibilidad de los espacios de facticidad.
- Escuchar los prejuicios del contexto.

La efectividad del líder estará basada no en resistir a dichos límites culturales, sino en tener la habilidad de proponer nuevas creencias que la gente juzgue que le abren mayores posibilidades que las anteriores y acompañarlos en el proceso (de aprendizaje) de sentirse más poderosos con las nuevas.

Declararme aprendiz tiene que ver  
con asumir el poder de reconocer  
nuestros límites actuales y accionar en  
consecuencia.

### PODER

“No hacemos lo que queremos sino lo que podemos” (Alejandro Marchesan).

El líder se compromete más allá de lo que él o el equipo sabe hacer o de la capacidad de influir en las relaciones que tiene él o el equipo, en este momento, para el logro de resultados. Es la capacidad de comprometerse más allá de sus posibilidades actuales lo que le da poder a una visión.

El significado de la palabra compromiso para un líder, incluye las áreas de ceguera (no tener todos los “cómo”), dado que conseguir resultados “extraordinarios” lo llevará necesariamente a dichas áreas. Dado el compromiso a producir la visión, líder y liderados **aprenden** a disfrutar de dicho espacio de incertidumbre y descubrimiento.



### ROL DEL APRENDIZAJE EN LA TRANSFORMACIÓN

Mientras el compromiso con la visión compartida sea superior que la explicación que sostiene que no se puede, el equipo vivirá en un espacio de posibilidades donde las limitaciones (posibles, no las fácticas) aparecen como temporales y el aprendizaje como la llave de dicha puerta.

Definimos aprender como el proceso de desarrollar capacidad de acción efectiva para producir resultados que antes no se encontraban al alcance.

Este proceso visto desde su lado emocional hace aparecer a la paradójica “Serena Ambición” como la emocionalidad que sirve de contexto a los miembros del equipo. Sereno ante las posibilidades que pudimos y ante las que no pudimos crear en el pasado y ambiciosos ante las posibilidades de aprendizaje presente y por tanto de las nuevas acciones que serán posibles dado dicho proceso.

Declararme aprendiz tiene que ver con asumir el poder de reconocer nuestros límites actuales y accionar en consecuencia. De este modo, “poder y aprendizaje” se conjugan juntos.

Entonces ahora propongo: “No hacemos lo que queremos sino lo que nuestras capacidades crecientes nos permiten hoy”.

Embarcarse en dicho proceso implica atravesar las zonas de aprendizaje.

### ZONAS DE APRENDIZAJE Y SUS LIMITANTES

Dado que el proceso de liderar visiones extra-ordinarias, implica que no sabremos “cómo hacerlo”, el aprendizaje adquiere un rol central en el proceso de transformar relaciones, equipos, organizaciones o sociedades. Dicho espacio reconoce varias zonas:

- **La zona de comodidad:** Muchas personas suelen no estar dispuestos a comprometerse con el espacio de la posibilidad, ya sea porque se resignan a la deriva circunstancial o porque simplemente están comprometidos con otros espacios de interés. Estar permanentemente en esta zona de comodidad reconoce al menos dos límites: evita las **incertidumbres** e incomodidades de ir contra corriente, cerrando de esta forma la posibilidad de aumentar el riesgo a los fracasos por entrar en áreas desconocidas. Además comienza a teñir de imposibilidades el mundo que

vemos respecto al diseño y a la construcción del futuro y **nos acostumbramos a no estar siendo protagonistas.**

- **La zona de transformación:** Cuando estamos dispuestos a superar los límites de la zona de comodidad como líderes podemos reconocer los siguientes nuevos límites: capacidad para declarar una **visión** que haga sentido y que sea escuchada por cada miembro como desafiante y posible por el equipo. **Potenciar la visión** declarada con la mirada de los aliados al proyecto. **Asistir a los miembros** del equipo ante los límites de cada uno. Y **sostener** la visión compartida, a sí mismo y a los miembros del equipo mientras los resultados no acompañan el proceso de transformación.
- **La zona inmovilizante:** En ocasiones focalizamos toda nuestra atención en la imposibilidad de los desafíos futuros. Esto nos lleva a la imposibilidad. Si no proponemos visiones de futuro-presente, es decir, visiones cuya acción suceda ahora, entonces es fácil caer en el límite de no pasar a la acción.

### CONCLUSIONES

Como decía Henry Ford, “tanto si piensas que puedes, como si piensas que no puedes, estás en lo cierto”.

#### Algunos interrogantes pueden llamarnos a la reflexión:

- ¿Sus límites son externos o internos? ¿Puede observar las consecuencias prácticas de la pregunta anterior?
- En su equipo u organización, ¿quién es responsable por los límites de las personas?
- ¿Le es posible a Ud. invitar a personas a que se comprometan más allá de lo que saben hacer?
- ¿Qué no está viendo el autor de este artículo?
- ¿Quiénes somos frente a nuestros límites? ¿Es siempre nuestra decisión? (Víctor Frankl).
- Vivir en el espacio de las inquietudes del ayer, ¿Puede limitarnos a hacernos cargo de las preguntas del mañana? (Eric Hoffer).



Lo invito a superar el límite de no conocernos y escribirme un e-mail para compartir puntos de vista:

>> [ibossi@ucema.edu.ar](mailto:ibossi@ucema.edu.ar)



# Dinero y banca central (\*)

por **Martín Lagos**, profesor de la Universidad del CEMA.

(\*) El presente artículo fue publicado en "EMPRESA", N° 197, otoño 2010, revista de la Asociación Cristiana de Dirigentes de Empresas. Aquí se presenta una versión ampliada para la Revista UCEMA.

El paso del dinero metálico al papel-moneda fue en el mundo, un proceso traumático: tras numerosas malas experiencias se llegó al papel-moneda convertible (en los siglos XVIII y XIX) y nuevamente a la inconvertibilidad (en el siglo XX). Ahora los bancos centrales pese al "bloop" de 2007/2008 tienden a aprender de sus errores y a actuar con prudencia.

**C**ada vez que se habla de inflación y de bancos centrales es ineludible preguntarse qué es y para qué sirve el dinero. Hay por lo menos dos acepciones. **Por un lado** es el nombre que reciben los "metros" que se emplean para medir el valor de todas las cosas, créditos y deudas<sup>1</sup>. De aquí la clásica expresión "unidad de cuenta" y, en este sentido, en la Argentina es dinero tanto el peso como el dólar. Dinero es, **por otro lado**, lo que se usa para cancelar pagos u obligaciones ("medio de pago"), cosa que habitualmente se hace con los billetes y monedas en circulación (dinero físico o cartular) y con los saldos registrados en las cuentas bancarias corrientes o a la vista (dinero registral). La suma de estos dos conceptos compone lo que habitualmente se denomina "M1"<sup>2</sup>.

El dinero fue inventado hace miles de años (no menos de 5.000) empleando **especies físicas** de uso generalizado (sal, cueros, telas, granos, etc.). Por ser no perecederos, por la facilidad de su fraccionamiento y por su alto valor por unidad de peso, unos pocos metales preciosos —oro, plata— se impusieron rápidamente sobre las otras especies. Sin vacilar se puede afirmar que se trató de un invento que liberó un potencial material gigantesco, comparable al de otros cruciales inventos de la humanidad, como el lenguaje y la rueda.

En el **comercio** o simple intercambio (instrumento esencial para posibilitar la especialización productiva) la invención del dinero (unidad de cuenta y medio de pago) permitió superar las molestas, costosas e ineficientes limitaciones propias del trueque. Pero donde la contribución fue mayor fue en el desarrollo del **crédito** y las **finanzas** (es decir, el mundo de las promesas de pago) y en la calibración de **inversiones** en negocios de largos períodos de maduración. Porque si difícil es imaginar un desarrollo pujante

1. La palabra "cosas" se usa aquí en su más amplia acepción: incluye todos y cada uno de los bienes y servicios que se transan en los mercados, la hora de trabajo de un asalariado, una hectárea de campo, un yacimiento de minerales, una máquina, etc. Las palabras "créditos" y "deudas" aluden, respectivamente, a los derechos de cobrar y las obligaciones de pagar sumas de dinero.

2. Aunque circula entre millones de personas cuyas tenencias individuales varían significativamente, la demanda agregada del stock M1 es relativamente estable. Sin embargo la gran mayoría de las reservas o ahorros en dinero no se materializan en M1, sino en instrumentos como certificados de depósito, bonos, obligaciones, pagarés, papeles comerciales, cuotas-partes, etc. Y la suma de sus valores excede largamente el stock M1 o dinero-medio de pago.



Ilustración: Silien Mitev

del comercio sin dinero, mucho más difícil (por no decir imposible) es imaginar la existencia amplia de préstamos y obligaciones en ausencia de una unidad general de cuenta para denominar sus valores.

Por otra parte, no es difícil entender por qué tanto para el **comercio**, como para las **finanzas** y la **inversión**, es deseable contar con "metros" o unidades de cuenta de valor relativamente estable. De hecho los metales se impusieron sobre otras especies no sólo por las ventajas de uso mencionadas más arriba sino, y más que nada, por la estabilidad de su valor en relación a las cosas; estabilidad que tenía a su vez fundamento en que la producción anual era pequeña en relación a los stocks existentes.

Una innovación trascendente de esta historia ocurrió unos setecientos años antes del Cristo, cuando los metales empleados

En el comercio la invención del dinero permitió superar las molestas, costosas e ineficientes limitaciones propias del trueque. Pero donde la contribución fue mayor fue en el desarrollo del crédito y las finanzas y en la calibración de inversiones en negocios de largos períodos de maduración.



como dinero comenzaron a ser "amonedados"<sup>3</sup>. Entonces ya no fue necesario pesar piezas metálicas en cada transacción. Pero mucho más trascendente fue la consolidación (entre los siglos XIII y XIV de nuestra era) del **dinero-crédito o dinero fiduciario** como medio de pago. Esta innovación surgió en el mundo de las instituciones dedicadas al negocio del crédito y de las promesas de pago, es decir, los **bancos**. Obviamente bancos, banqueros, créditos, deudas y obligaciones existieron desde mucho antes, pero el uso como "dinero-medio de pago" de ciertos instrumentos fiduciarios o de crédito (billetes o certificados) emitidos por instituciones bancarias y/o de los saldos en cuentas abiertas en los mismos bancos (contra los que sus titulares podían librar órdenes de pago, débitos, transferencias y extracciones) tuvo amplitud (tanto en oriente como en occidente) recién a fines de siglo XIII, cuando la banca alcanzó madurez y profesionalidad como sector o industria especializada<sup>4</sup>.

En materia de estabilidad del valor del dinero, la sustitución de los metales por dinero fiduciario (billetes o cuentas) no fue fácil ni careció de traumas. **Durante los cuatrocientos años** que cubren los siglos XIV, XV, XVI y XVII el mundo se debatió entre la practicidad y potencialidad del dinero fiduciario/bancario vs. las vicisitudes y traumas asociados a él. Muchos de tales problemas se originaron por habersele otorgado (a estas formas de dinero) el privilegio del "curso legal" sin haber atendido la cuestión de su **cantidad**<sup>5</sup>.

3. La innovación de acuñar piezas metálicas con peso garantizado por alguna institución o autoridad tuvo lugar tanto en oriente (China) como en occidente (en la ciudad griega de Lydia, de la actual Turquía).

4. Marco Polo atestiguó la circulación de papel-moneda en China y en occidente su uso fue generalizado por los banqueros de las regiones (Liguria, Piamonte, Lombardía y Venecia) que integran hoy el norte de Italia.

5. Se llama dinero de "curso legal" (en inglés "legal tender") a aquel al que un príncipe o estado soberano le ha otorgado poder cancelatorio definitivo. O sea, el dinero cuya recepción obliga a la parte acreedora a dar carta de pago definitivo a la parte deudora u obligada.

Sabido es que los bancos emiten su dinero (fiduciario) no sólo contra el depósito del dinero (o especie) primario, sino también, y mayormente, cuando otorgan créditos. O sea, cuando le abren cuentas con saldo acreedor (y eventualmente le entregan billetes) a personas que no han depositado nada, pero que firman pagarés a favor del banquero. Aprovechándose de la aceptación que el dinero fiduciario (papel moneda) tenía debido al privilegio del "curso legal", muchos bancos, por ignorancia o por angurria, extendieron mucho crédito emitiendo sin prudencia, con la obvia secuela de desvalorización, inflación de precios y pérdidas tanto por los tenedores, como para los acreedores de sumas de dinero<sup>6</sup>.

De esas fallidas experiencias surgió el sistema del "**patrón-oro**", consistente en darle "curso legal" solo al dinero emitido por ciertos bancos que aseguraran su **plena convertibilidad a metálico y a un precio fijo**<sup>7</sup>. Esta exigencia puso límites a la cantidad de dinero (billetes o cuentas) que los bancos emisores podían crear. Cuando hacia fines del siglo XVII estos bancos (emisores de dinero convertible de curso legal) se hicieron cargo, además, de proveer liquidez de última instancia a otros bancos comerciales de la plaza que la requirieran, se puede decir que nacieron los modernos bancos "centrales", aunque esta denominación no fuera empleada sino hasta el siglo XX<sup>8</sup>.

Los bancos de emisión sujetos a la convertibilidad del patrón-oro constituyeron la solución para el problema de sobre-emisión de dinero, pero tras dos siglos (el XVIII y el XIX) de historia exitosa el sistema debió enfrentar el **desafío opuesto: la escasez de dinero**. El lento crecimiento del stock de oro, o sea, aquello que constituyó una clara ventaja en el mundo antiguo de moderado crecimiento y de escasas transacciones, se transformó en un problema a fines del siglo XIX y principios del XX cuando la primera ola globalizadora hizo explotar el crecimiento del comercio y de las finanzas internacionales<sup>9</sup>. Ocurrió entonces que la escasez de oro (y por lo tanto de dinero bancario convertible) relativa al volumen y valor de las transacciones sometió a muchas economías a largas etapas de **deflación** en las últimas décadas del siglo XIX<sup>10</sup>.

La intensificación de los fenómenos de escasez de dinero y deflación en los países que intentaron volver al patrón-oro tras la Primera Guerra Mundial (década del veinte) y en escala catastrófica durante la gran crisis de 1929-33, llevaron al abandono generalizado de la convertibilidad de las monedas nacionales a metálico abriéndose, ya en pleno siglo XX, la era de los **bancos centrales como los conocemos hoy: regulan** la liquidez "primaria" (la base de dinero de curso legal por ellos emitida<sup>11</sup>) y **supervisan** los sistemas bancarios, emisores a su vez de otros instrumentos de pago y de ahorro. Las cantidades de estos stocks no están ya limitadas por ningún patrón metálico, sino fijadas a discreción y criterio de los bancos centrales en atención al logro de los objetivos que se les hubiesen fijado.

El aprendizaje de estos **nuevos bancos centrales** (los de dinero fiduciario puro) en materias de política monetaria y bancaria fue

6. Las traumáticas experiencias de inflación del dinero bancario (que tanto perjudicaban a los acreedores, como beneficiaban a los deudores) llevaron a los redactores de la Constitución de los EE.UU. a prohibir el "curso legal", asegurando a los acreedores el derecho a exigir la cancelación de sus créditos en oro.

7. La versión más extrema de estos emisores fueron las llamadas cajas de conversión ("currency boards"), las que solo podían emitir billetes o abrir cuentas contra depósitos físicos de oro o plata.

8. Suecia (Sveriges Riksbank, 1668), Inglaterra (Bank of England, 1694), Escocia (Bank of Scotland, 1696) y Francia (Banque Generale, 1716) fueron los países pioneros en este tipo de "banca central".

9. El lento crecimiento secular del stock de oro no impedía, sin embargo, que hubiera períodos relativamente cortos de abundancia cuando se descubrían nuevos yacimientos importantes.

10. Las desventajas de un dinero que se **aprecia** sistemáticamente (deflación) son simétricas a las de las monedas que se **deprecian** (inflación), con dos agravantes: 1) En situaciones de deflación la escasa flexibilidad descendente de muchos precios (sobre todo de los salarios) se traduce en escenarios de recesión y subocupación. 2) La inexistencia de tasas de interés nominales negativas puede resultar en tasas reales muy elevadas.

11. Es lo que en la jerga se conoce como "dinero primario" o "base monetaria", o sea, el principal pasivo de los bancos centrales.



lento y de resultados variados, con desórdenes y errores notables. Cabe mencionar las hiperinflaciones sufridas entre 1921 y 1923 por Alemania y la deflación que diez años más tarde sufrió EE.UU. También hay que mencionar las inflaciones posteriores a la segunda guerra mundial en casi todo el mundo, resultantes de creer que la política monetaria era la panacea universal contra el desempleo, error que prevaleció hasta bien entrada la década de 1970.

Se puede decir que **recién después de 1980** los bancos centrales tuvieron éxito en mantener monedas primarias de gran estabilidad. Bastante se avanzó también en la regulación y supervisión de los instrumentos monetarios creados por la banca comercial, pero tal como quedó demostrado en la mayúscula crisis financiera de 2007/2008, esta sigue siendo una materia pendiente. El aprendizaje debió también incluir la manera de conciliar el posible conflicto entre los objetivos e intereses generales a largo plazo vs. los vai-

De la emisión de dinero sin prudencia por parte de muchos bancos surgió el sistema del patrón-oro. El mismo consiste en darle curso legal solo al dinero emitido por ciertos bancos que aseguraran su plena convertibilidad a dicho metal y a un precio fijo.

venes electorales y la política de partidos, lo que hizo nacer el concepto de bancos centrales **"independientes"**, no para que hagan lo que quieran, sino para que puedan perseguir sus metas principales sin interferencias de la política electoral.

En base a estas experiencias lo que se debe decir hoy es que, más allá de su "independencia" formal, los bancos centrales deben ser ante todo **prudentes** y tener **la estabilidad de la moneda** y la **solidez del sistema bancario** como misiones prioritarias. Los bancos centrales pueden monitorear otras variables (como el crecimiento y el empleo) pero nunca deberían perder de vista sus funciones primordiales. El riesgo de hacerlo es terminar sin estabilidad y sin crecimiento (es decir, lo que vulgarmente se conoce como "sin el pan y sin la torta")<sup>12</sup>.

### ¿Y por casa...?

Como muchos otros países, el nuestro comenzó con una historia monetaria tempestuosa. Hacia fines del XIX, sin embargo, mediante la creación de la Caja de Conversión, la Argentina se incorporó al sistema de patrón-oro y pasó a tener un "peso moneda nacional" de gran estabilidad y prestigio<sup>13</sup>. Si bien la convertibilidad del papel a metal fue suspendida al iniciarse la primera guerra mundial, la administración de la Caja de Conversión fue lo suficientemente austera como para que el peso conservara su estabilidad, reputación y prestigio<sup>14</sup>. Estas características no variaron pese al trascendental cambio político ocurrido en 1916 con la llegada al poder de la U.C.R. Entre 1927 y 1929 hubo un breve regreso a la convertibilidad, la que volvió a interrumpirse debido a la crisis mundial iniciada en ese último año.

En 1935, siguiendo la tendencia mundial, la Caja de Conversión y la Superintendencia de Bancos -que hasta ese momento ejercía el Banco de la Nación- se fundieron en el nuevo Banco Central, que se creó con capital y directorio mixtos e independiente del Poder Ejecutivo. Si bien se aprovechó la oportunidad para revaluar el oro (o sea, devaluar el peso en términos de oro) y la convertibilidad a metal ya no se restablecería, el valor del peso en términos de "cosas" se mantuvo sumamente estable, incluso durante los difíciles años de la segunda guerra mundial.

**La llegada del peronismo al poder alteraría radicalmente esta historia.** La endemia inflacionaria vivida por nuestro país a partir de entonces tuvo siempre el correlato de políticas monetarias expansivas o, como mínimo, complacientes. Entre 1946 y 1955 esas políticas resultaron de la heterodoxia de los gobiernos de Perón, que llevaron a poner al Banco Central al servicio de la financiación monetaria; a) de políticas fiscales muy expansivas y b) de importantes aumentos salariales impulsados por el Gobierno<sup>15</sup>.

Si bien los gobiernos posteriores corrigieron los aspectos más bizarros de la política monetaria del peronismo, no lograron moderar los desequilibrios fiscales de manera de eliminar -o por lo menos, atenuar- lo que se conoce como **"dominancia fiscal sobre las políticas monetarias"**, ni disminuir el poder que la legislación laboral le había conferido a grandes gremios y sindicatos de asalariados. Variados comportamientos y mecanismos defensivos

12. Pese a los errores señalados, acumulando cierta reputación a lo largo de muchas décadas, unos pocos emisores de dinero primario fiduciario (los EE.UU., la Unión Europea, el Reino Unido, la Confederación Suiza y Japón) han logrado que sus respectivos signos monetarios y papeles-moneda tengan aceptación global como **certezas últimas de liquidez y valor**, reemplazando en tal sentido y en buena medida a los metales preciosos.

13. Creado por la Ley de Unificación Monetaria de 1881 (Ley 1.130).

14. Esto prueba -"contrario sensu" al caso de la Argentina en 2002- que es posible suspender la convertibilidad de una moneda fiduciaria sin que ello se traduzca en una grosera desvalorización de la misma. La convertibilidad de la libra inglesa fue suspendida muchas veces y por largos años debido a la vigencia de estados de guerra, al cabo de los cuales se restablecía sin haberse alterado la tasa de cambio.

15. El Banco Central fue estatizado en 1946 y transformado en un apéndice del Ministerio de Asuntos Económicos, centralizando a su vez la asignación de todo el crédito de los bancos comerciales a través de la mal llamada "nacionalización de los depósitos".

introducidos en las décadas de 1960 y 1970 (tales como la indexación y la dolarización) le dieron a la inflación una inercia propia, adquiriendo un carácter cada vez más endémico, endógeno y una velocidad cada vez mayor. Se llegó incluso a ver como el alza de precios y salarios continuaba aún en medio de recesiones profundas (fenómeno conocido como “*stagflation*”).

El período 1975-1990 se caracterizó por el estancamiento material de la economía y los variados intentos de estabilización, todos con final infeliz. Los más serios y conocidos fueron el plan de la “*tablita cambiaria*” (1979-1980) y el plan “*Austral*” (1985-87). Las elevadísimas inflaciones e hiperinflaciones de estos años estuvieron asociadas con al menos dos graves crisis políticas, habiéndose registrado también varias crisis de pagos externos<sup>16</sup>. La magnitud numérica del agravamiento de la inflación y la volatilidad de la situación monetaria desde el fin de la segunda guerra mundial hasta comienzos de 1991, incluyendo las tres hiperinflaciones de 1989, 1990 y 1991, queda de manifiesto en la tabla adjunta.



### La creciente inestabilidad monetaria argentina entre 1945 y 1990

FECHAS	Dic. 44   Dic. 74	Dic. 74   Dic. 88	Dic. 88   Mar. 91
<b>Longitud del período</b>	30 años	14 años	2 años y 3 meses
Factor de multiplicación del Índice de Precios al Consumidor (1)	1.263	21.939.446	1.102
Tasa anual compuesta de inflación del IPC	26,9%	234,5%	2.149,1%
Tipo de cambio: Unidades de la moneda argentina histórica por dólar de los EE.UU. (2)			
<b>Comienzo del período</b>	4 (3)	2.250	16.380.000.000
<b>Fin del período</b>	2.250	16.380.000.000	10.000.000.000.000

#### Notas de la tabla:

- (1) Ratio entre los índices de precios al consumidor correspondientes al último y primer mes del período indicado.
- (2) El año 1970 atestiguó la primera eliminación de ceros de la moneda histórica de la Argentina, el “peso moneda nacional”. En esa oportunidad se le quitaron dos dígitos. Otros cuatro ceros fueron eliminados en 1983, tres más en 1985 y los últimos cuatro en enero de 1992. Como resultado, el cuarto signo monetario creado en veintidós años era equivalente a diez millones de millones de la moneda que había prevalecido en la Argentina desde 1881 hasta 1970.
- (3) A fines de la década de 1940 el peso moneda nacional cotizaba casi a la par con el recién nacido Deutsche Mark, la moneda que nació a 4 unidades por dólar y que fue el símbolo de la estabilidad monetaria alemana hasta su reemplazo por el Euro.

La volatilidad del contexto monetario de esos años (en particular desde 1975) resultó en una creciente y amplia “**dolarización**” espontánea o “*de facto*” de la economía. La desvalorización de la moneda propia fue tan prolongada, severa y veloz que pronto fue perdiendo la fundamental función de ser **una unidad de cuenta creíble**. Como resultado, ya en la década de los sesenta pero más notablemente en los setenta y ochenta: a) Los portafolios de inversiones de muchos argentinos comenzaron a incluir activos externos -incluyendo dólares-billetes- en proporciones crecientes y b)

16. En marzo de 1976 el descontrol inflacionario fue uno de los factores -aunque por cierto, no el más importante- citados por las Fuerzas Armadas para justificar el derrocamiento del gobierno de la presidente María Estela Martínez de Perón. En julio de 1989 el Presidente Raúl Alfonsín renunció a su cargo seis meses antes del vencimiento de su mandato tras soportar tres meses de hiperinflación. La otra crisis política de esos años -el final del gobierno militar en 1983- no se debió a la alta inflación, sino al fracaso militar de 1982 en las Islas Malvinas.

un número cada vez mayor de contratos a largo plazo fueron incluyendo cláusulas “*dólar*” para proteger los derechos de las partes acreedoras de pagos en moneda. Como **medio de pago**, la moneda nacional mantuvo su vigencia para las transacciones de bajo valor, pero el billete de 100 dólares de los EE.UU. se hizo presente en muchos pagos de alto valor y omnipresente en las transacciones inmobiliarias.

No fue este un proceso pacífico y sin sobresaltos. Durante las largas décadas de alta, mega e hiperinflación, las autoridades trataron de desalentar (a través de prohibiciones y controles) la compra-venta y el atesoramiento de monedas extranjeras, su utilización como medio de pago y/o su empleo como denominador de activos, pasivos y contratos. Pero la dura realidad fue forzando a los sucesivos gobiernos a legalizar gradualmente o al menos “*tolerar*” tales prácticas. Así, el fenómeno de la dolarización fue una mezcla de realidades “*de facto*” y una legislación cambiante y adaptativa.

Tras la severa hiperinflación que culminó en julio de 1989 con la prematura renuncia del Presidente Ricardo Alfonsín, se hizo evidente que la Argentina no podría recuperar ninguna medida de estabilidad de precios si no adoptaba **un régimen monetario excepcionalmente rígido y creíble**<sup>17</sup>. Tras algunos intentos fracasados ese año y el siguiente, el 27 de marzo de 1991 el Congreso aprobó la ley 23.928, conocida como “*Ley de Convertibilidad*”, la cual, reconociendo todos los antecedentes y realidades pre-existentes:

- Fijó la tasa de cambio entre la moneda argentina y el dólar de los EE.UU.
- Obligó al Banco Central a respaldar con activos en dólares la totalidad de sus pasivos monetarios en pesos<sup>18</sup>.
- Prohibió -como medio para restablecer el “*nominalismo*” monetario- la utilización de cláusulas de ajuste de precios tipo “*indexación*” o similares.
- A cambio de esa prohibición, otorgó a los residentes el derecho pleno de denominar créditos y contratos en moneda extranjera, dándole a dichos créditos, obligaciones y contratos un status legal idéntico al de los denominados en moneda nacional<sup>19</sup>.

17. El tipo de cambio entre la moneda doméstica (en aquel momento, el Austral) y el dólar se multiplicó por un factor de 38 en solo cinco meses.

18. Requisito asimilable al que regía en las Cajas de Conversión o “*Currency Boards*” de oro y plata.

19. Aunque la ley no otorgó curso legal a las monedas extranjeras, estableció en su artículo 11 que los deudores obligados en especies o monedas extranjeras cancelaban sus obligaciones al vencimiento entregando las cantidades designadas de la especie.

Un año y medio después el Congreso completó el régimen monetario con una nueva Carta Orgánica para el Banco Central. Esta ley:

- Encomendó al Banco Central la preservación del valor de la moneda como su misión fundamental.
- Estableció que el Banco Central no recibiría instrucciones del Poder Ejecutivo en materias de política monetaria y cambiaria.
- Determinó que el gobierno del Banco Central sería ejercido por un Directorio cuyos miembros requerirían acuerdo del Senado para su designación y solo podrían ser removidos previa consulta con una comisión de legisladores convocada "ad hoc".
- Fijó límites cuantitativos precisos tanto al monto máximo (no podía exceder el 33% de la base monetaria), como al crecimiento anual (no podía exceder el 10%) de la tenencia de títulos públicos argentinos en el activo del Banco Central.

El decenio de la convertibilidad-dólar (1991-2001) y su abandono en 2002 son cercanos y, por lo tanto, más conocidos. Ha habido explicaciones atribuyendo el traumático final de esta historia -que pudo haber sido exitosa- a factores externos desfavorables<sup>20</sup>. Pero las sociedades, como los hombres, no deben eludir la responsabilidad de sus propias acciones: los culpables últimos fueron la política fiscal contemporánea, que no tuvo la prudencia necesaria desde el comienzo del plan y el posterior fracaso político del Presidente De la Rúa.

La salida de la convertibilidad en 2002 no pudo haber sido más traumática e ineficiente. Con el "default" de la deuda, una tan monstruosa como innecesaria devaluación (240%), el congelamiento de salarios, jubilaciones y tarifas, más la "pesificación" (asimétrica) de todos los créditos y deudas bajo ley argentina; pareciera que el objetivo del gobierno de Duhalde hubiera sido transferir recursos al Estado, a los exportadores y a las empresas en competencia con importaciones y licuar salvajemente todas las obligaciones financieras, sin reparar en costos y en "records" de recesión, desconfianza, ruptura de contratos, desempleo y pobreza. Pese a lo cual todavía hay quienes afirman que era "lo único que se podía hacer".

El trauma de 2002 hace que la percepción del riesgo, las expectativas de inflación y los comportamientos inflacionarios estén latentes en todos los actores de la economía (empresarios, consumidores, asalariados, ahorristas, deudores y acreedores). Como además **la estabilidad o la inflación baja no han sido prioridades desde 2002**, no sólo para el Banco Central (salvo durante la presidencia de Alfonso Prat Gay), sino para el gobierno en su conjunto, la situación se parece a jugar con fuego en medio de un polvorín. Más bien han prevalecido a) políticas que desincentivan la inversión e incentivan el consumo; b) actitudes pasivas frente al sindicalismo militante (tanto en el sector público, como privado); c) ausencia de un diagnóstico certero del fenómeno; d) negación explícita del mismo y ocultamiento, trampas y distorsiones en la construcción de los índices de precios y e) últimamente, la vulneración abierta de la independencia del Banco Central y su reemplazo por políticas monetarias imprudentes. Entre otros efectos, nuestros mercados de ahorro y financiamiento (salvo para consumo y a muy corto plazo) son raquíticos y el crédito genuino a largo

20. Reducción de los flujos de capitales a economías emergentes después del colapso ruso de 1998, devaluación brasilera a principios de 1999, revaluación del dólar y caída de precios de commodities y suba de las tasas de interés en los EE.UU. en 2000.

plazo es una utopía.

La Argentina celebró su bicentenario con una inflación del orden del 2% mensual, la tasa que en los EE.UU. y en Europa se asume como meta máxima **anual**. El fenómeno es lo suficientemente reciente como para coexistir con una economía en crecimiento, impulsando incluso ese crecimiento. Pero la experiencia dice que mientras más se la tolere pasivamente, más se va a acelerar y endogenizar, hasta finalmente operar como un factor de incertidumbre y recesión. Nada de esto, sin embargo, configura una condena eterna ni debe ser permanente. Solo es cuestión de estudiar, aprender y trabajar.

## INFLACIÓN DE LA CANASTA DEL PROFESIONAL EJECUTIVO (CPE)

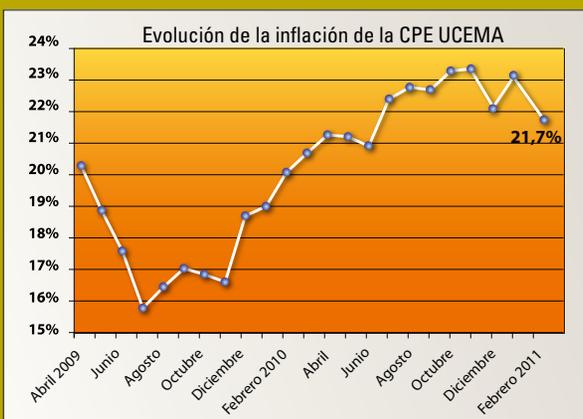
La CPE, elaborada por el Centro de Economía Aplicada de la UCEMA, evalúa el costo de una canasta de consumo representativa para el grupo familiar de un profesional ejecutivo, residente en el área metropolitana del Gran Buenos Aires, cuyo nivel mensual de gasto llegó a \$20.786 en marzo de 2011. El relevamiento de la CPE comienza en marzo de 2008 con un valor de gasto familiar de \$11.787.

La inflación mensual en la CPE durante marzo de 2011 fue 1.5% en tanto que la tasa anual es de 21.2%. Los datos muestran que luego del un ciclo ascendente de 12 meses que culminó en noviembre de 2010 (con 23.4%), la tasa de inflación en la CPE ha comenzado un descenso que ya acumuló dos puntos en la tasa anual.

Para la confección de la CPE se relevan semanalmente algo más de 3000 precios, con una alta concentración en productos de consumo habitual para una familia profesional de clase media, incluyendo primeras marcas, colegios privados, turismo, autos, electrónica, etc. Además se incluyen relevamientos en negocios específicos localizados en barrios de ingresos relativamente altos.

Desde marzo de 2008 (fecha que se comenzó a computar la CPE) el aumento acumulado en la CPE excede en 50 puntos porcentuales al incremento en el PAC calculado por el INDEC.

Para descargar el informe completo de la CPE ingresar a [www.ucema.edu.ar/cea](http://www.ucema.edu.ar/cea)



## El fracaso económico K (\*)



por **Jorge Ávila**, profesor de Economía, UCEMA.

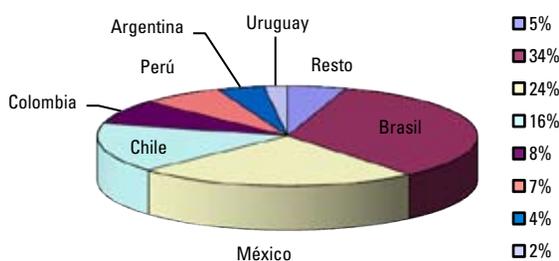
**A** muchos economistas se les hace cuesta arriba argumentar que el gobierno kirchnerista fracasó clamorosamente en materia económica. Después de todo, en vez de una hiperinflación, un pánico bancario, una larga recesión o un default de la deuda, bajo este gobierno el país ha experimentado una larga recuperación económica. En sus informes sobre la muerte de Néstor Kirchner, la CNN llegó a definir al ex-presidente como “el artífice de la recuperación argentina”. Pocos encuentran una manera clara y convincente de explicar que dicha recuperación era inevitable, a menos que se cruzara en el camino otro De la Rúa. Tuvo dos causas: el rebote de la depresión de 1998-2002 y la prolongada e histórica suba del precio de los productos de exportación de Argentina y de América Latina.

El fracaso de la gestión de Kirchner estriba en la caída vertical de la Inversión Externa Directa (IED). Por la política de dólar alto y congelamiento de tarifas de servicios públicos, por la hostilidad ideológica hacia los bancos y la actividad financiera, por las operaciones encubiertas tendientes a que los amigos del poder se quedaran con los paquetes accionarios de las grandes empresas privatizadas, por la congénita desconfianza hacia la libre iniciativa, por la estatización de las AFJP, por el bloqueo de las exportaciones de carne y trigo o por alguna otra razón que se me escapa, lo cierto es que Kirchner actuó en forma sistemática como un espantapájaros de la inversión extranjera. Y también de la inversión nacional. ¿Acaso el tan mentado superávit de la cuenta corriente no se debe a la fuga de capitales? Salvo períodos muy cortos, Argentina registra una persistente fuga de capitales desde 2001. En lugar

Salvo períodos muy cortos, Argentina registra una persistente fuga de capitales desde 2001. En lugar de contenerla, Kirchner la fomentó.

de contenerla, Kirchner la fomentó. El cuadro que sigue muestra la llegada de IED a los principales países de América Latina en el primer semestre de 2010. Está hecho con datos de la CEPAL, un organismo de las Naciones Unidas:

Flujo de IED en América Latina



Argentina, que en la década de 1990, durante el proceso de privatización y desregulación económica, competía con México y Brasil en la captación de inversión externa directa, recibió en la primera mitad de 2010 apenas un cuarto de las inversiones que llegaron a Chile, la mitad de las que fueron a Colombia y poco más de la mitad de las que fueron a Perú. Es difícil encontrar una respuesta a este llamativo fenómeno que no sea el factor K.

Pero uno no quiere que el país atraiga inversión externa por una cuestión ornamental o de status internacional. Lo quiere porque implica capitalización, mayor productividad laboral y mayores salarios. En otras palabras, un mayor PBI per cápita. Cuando se comparan las relaciones entre el PBI argentino y los PBI de países vecinos a fines de la década del noventa y en 2009, dan ganas de llorar.

Hace poco más de diez años el PBI argentino era veinte veces el uruguayo, cuatro veces el chileno, 40% del brasileño y 1% del mundial. En 2009 el PBI argentino fue diez veces el uruguayo, dos veces el chileno, 20% del brasileño y 0.5% del mundial (datos sin corrección por paridad de poder adquisitivo; FactBook de la CIA). Es fácil inferir las consecuencias militares y diplomáticas de esta abrupta pérdida de poder económico relativo. No conozco un mejor resumen de todos los fracasos económicos del kirchnerismo.

(\*) El presente artículo fue publicado el día 4 de noviembre de 2010 en [www.jorgeavilaopina.com](http://www.jorgeavilaopina.com)

# Los 80 años de un economista distinto\*



**G**ary Becker es uno de los economistas más creativos e influyentes de los últimos cincuenta años. Su originalidad y versatilidad permitieron acercar a las ciencias económicas importantes problemas sociales que se encontraban fuera de las fronteras de la economía. Con ochenta años recién cumplidos, Becker continúa utilizando herramientas del análisis económico para iluminar aspectos básicos del comportamiento humano en sociedad.

Nace en Pottsville, Pennsylvania, en 1930 y realiza sus estudios de grado en la Universidad de Princeton. En 1951 ingresó a la Universidad de Chicago para realizar su doctorado en economía. En Chicago conoce a Milton Friedman, premio Nobel de Economía 1976, a Gregg Lewis y a T. W. Schultz, premio Nobel de Economía 1979, quienes fueron sus principales mentores. En su tesis de doctorado Becker aplica el enfoque económico al problema de la discriminación en contra de las minorías, marcando el ingreso de las ciencias económicas a un área dominada hasta ese entonces por la psicología y la sociología principalmente. La teoría económica de la discriminación amplía el concepto económico de preferencias de las personas incorporando el prejuicio y el odio de ciertos grupos en la sociedad. Esto representa uno de los primeros esfuerzos en economía en extender las motivaciones de la personas más allá de lo estrictamente material.

En 1957 se traslada a la Universidad de Columbia, en donde pasa 12 años combinando la enseñanza con tareas de investigación en el National Bureau of Economic Research. Durante ese período Becker produce trabajos mayores sobre fertilidad de las familias, la teoría del capital humano, la teoría de la asignación del tiempo y de la producción en el hogar y la teoría del "Crimen y Castigo".

En su formalización de la teoría del capital humano utiliza teoría del capital para entender los determinantes de la inversión en educación, entrenamiento, salud y conocimiento de las personas, considerando sus efectos sobre la productividad tanto en actividades del mercado como fuera del mismo. La mayoría de los estudios empíricos que se realizaron a partir del análisis del capital humano, encuentran efectos significativos de la educación sobre los ingresos de las personas y otras variables, tales como la salud, la educación de los hijos y el crimen.

El análisis del capital humano también destaca la influencia y la importancia de la familia y de variables ambientales sobre la capacidad de las personas para beneficiarse de la educación. Es por esto que diferencias en la preparación de las personas durante la etapa de la niñez se traducen, generalmente, en grandes diferencias en inversión en capital humano e ingresos en la etapa adulta. James Heckman, premio Nobel 2000, ha mostrado empíricamente la importancia de la inversión durante la etapa de la niñez y la necesidad de desarrollar políticas que apunten en ese sentido.

En su tesis de doctorado Becker aplica el enfoque económico al problema de la discriminación en contra de las minorías, marcando el ingreso de las ciencias económicas a un área dominada hasta ese entonces por la psicología y la sociología principalmente.

La economía del crimen incorpora las actividades ilegales al comportamiento racional mediante el supuesto que los criminales poseen las mismas motivaciones que cualquier otra persona en la sociedad. El enfoque racional implica que algunas personas optan por transformarse en criminales por la recompensa que les provee el crimen con relación a la que podrían obtener en el sector legal, teniendo en cuenta las chances de ser apresados y condenados y la severidad del castigo. El análisis de Becker está basado en la disuasión del delito. La idea fundamental es que los criminales potenciales modifican su comportamiento si se producen cambios en los incentivos.

Combinando la teoría del capital humano con la economía del crimen, no resulta sorprendente

por **Julio Elías**, profesor de Economía, UCEMA.

\*El presente artículo fue publicado el 16 de enero de 2011 en *Clarín*.

Una de las afirmaciones más ambiciosas de Becker es que el enfoque económico es aplicable a todo el comportamiento humano.

el hallazgo empírico de la relación negativa entre educación y delincuencia, ya que el nivel de educación aumenta las posibilidades de las personas en el sector legal, lo que las aleja del crimen. Es decir, una política efectiva en contra del crimen de menores también debe reconocer que algunas de las causas fundamentales son el medio marginal que rodea a estos jóvenes y niños y la falta de oportunidades debida en parte al bajo nivel educativo.

Una de las afirmaciones más ambiciosas de Becker es que el enfoque económico es aplicable a todo el comportamiento humano. En el año 1969 regresa a la Universidad de Chicago e inicia uno de sus proyectos más desafiantes, El Tratado sobre la Familia (1981). La economía de la familia aplica la lógica económica al matrimonio, divorcio, altruismo y a las relaciones entre miembros de la familia. El énfasis está puesto en el rol de las oportunidades en la determinación de la cantidad de hijos, la elección de pareja y otras decisiones fundamentales en la vida de las personas. Así, la pronunciada caída de la tasa de fertilidad que se observa en la mayoría de los países a medida que se desarrollan es explicada por el aumento en el costo de los hijos. Este incremento en el precio

La originalidad y la capacidad para identificar grandes problemas de Gary Becker combinada con la habilidad técnica y la intuición económica de Kevin M. Murphy generaron importantes trabajos sobre temáticas poco exploradas por los economistas.

es debido al aumento del valor del tiempo de los padres y a la creciente importancia de brindarles educación y conocimientos en una economía que se va volviendo más compleja.

A principios de los ochenta, en su clase de teoría de los precios, conoce como alumno a Kevin M. Murphy, ganador de la prestigiosa medalla Clark en 1997 y uno de los economistas más brillantes de la actualidad. Se inicia entonces una sociedad intelectual que se mantiene hasta el día de hoy. La originalidad y la capacidad para identificar grandes problemas de Becker combinada con la habilidad técnica y la intuición económica de Murphy generaron importantes trabajos sobre adicciones, la formación del capital social y sus efectos sobre el comportamiento del mercado, la relación entre la tasa de fertilidad, la inversión en capital humano y el desarrollo económico, la economía de los bienes ilegales y otros problemas, en su mayoría poco explorados por los economistas.

En uno de sus trabajos recientes sobre mercados de bienes ilegales, Becker y Murphy en conjunto con Michael Grossman, muestran cómo la sensibilidad de la demanda de drogas a los cambios en el precio es crucial para el entendimiento de los efectos de la guerra contra las drogas. Una demanda poco sensible a aumentos en el precio explica en parte por qué la guerra contra las drogas ha resultado tan poco exitosa. El mayor esfuerzo para reducir la oferta de drogas paradójicamente lleva a una mayor violencia y a un mayor poder de los carteles de drogas. Una legalización con imposición de impuestos sobre el producto y las campañas publicitarias pueden resultar más efectivas que el uso de la fuerza para reducir el consumo de drogas.

En 1992 Becker obtuvo el premio Nobel de Economía. Heredero de la tradición de teoría de los precios de Chicago de Jacob Viner, Frank Knight, Milton Friedman y George Stigler, lo que Becker nos enseña es algo valioso y que nos ayuda a interpretar el mundo que nos rodea.

# Tierras, inmigración y “okupas”. Un análisis desde una perspectiva histórica



**D**esde diciembre de 2010 asistimos a una serie de intrusiones de terrenos públicos que tienen en vilo a gran parte de la población argentina, especialmente aquella que vive en las zonas de la Ciudad de Buenos Aires donde se produjeron los hechos en cuestión. Como consecuencia de estas intrusiones ilegales salió a la palestra el debate sobre la inmigración y la falta de viviendas. Fueron muchas las voces que se alzaron en contra de los inmigrantes, olvidando que somos un país de inmigrantes y así lo establece nuestra Constitución Nacional. De todos modos, no se trata de una inmigración “descontrolada” (como señalara el Jefe de Gobierno porteño) sino de una inmigración con derechos y obligaciones. En ningún país civilizado del mundo los inmigrantes legales o ilegales avanzan sobre los espacios públicos o privados sin tener que enfrentarse con las autoridades legítimamente constituidas, sabiendo que de ser descubiertos deberán cumplir con las penas que impone la ley. Paradójicamente, en los sucesos del último mes de diciembre, las “sanciones” para aquellos que violaron la propiedad (en forma voluntaria o inducidos por punteros políticos) fueron tener que participar de un censo para luego poder acceder a planes de viviendas financiados por los impuestos que pagan los habitantes de la nación (inmigrantes o no) que en la mayoría de los casos no tiene posibilidad de acceder a la vivienda propia.

Así las cosas, es interesante ver que en otra época el país fomentó la inmigración y estos inmigrantes no sólo vinieron, sino que también recibieron tierras y además contribuyeron de manera notable al crecimiento del país. El caso más destacado es el del sistema de colonias agrícolas que se implementó en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos y Córdoba, aunque en estos dos últimos casos el impacto fuera menor. En las próximas líneas reseñaré cómo fue el experimento de Santa Fe en la segunda mitad del siglo XIX, en el cual se puede apreciar que la inmigración y la utilización de tierras públicas no necesariamente son elementos que lleven a un estado de anarquía o de reparto indiscriminado de recursos públicos sin que ello represente una contraprestación por parte de los inmigrantes que se benefician por dicha sesión de derechos de propiedad.

## Las colonias agrícolas en Santa Fe<sup>1</sup>

A mediados del siglo XIX, con el nuevo marco

jurídico que brindaba la Constitución Nacional y con la provincia de Santa Fe estabilizada políticamente, el número de colonias agrícolas comenzó a multiplicarse. En principio fueron las colonias fundadas por el gobierno nacional o provincial. El número de las que tuvieron este origen fue apenas de 15, hasta que este sistema de colonización cayó en desuso ya que era costoso e ineficiente. En las décadas de 1860 y 1870 se destacó el sistema de “colonias oficiales” que eran emprendimientos privados con control del Estado, bajo el que se crearon las colonias San Carlos y Esperanza, entre otras. Pero fue el sistema de “colonización privada” el que sin dudas produjo la “explosión” del número de colonias agrícolas en la provincia.

### Fundación de colonias agrícolas en Santa Fe

Año	Nº de colonias	Hectáreas
1856	1	11,376
1857	0	0
1858	1	10,799
1859	1	10,137
1860	0	0
1861	1	1,810
1862	0	0
1863	0	0
1864	1	8,001
1865	1	17,718
1866	1	9,871
1867	5	34,045
1868	2	14,470
1869	7	76,266
1870	13	162,811
1871	3	7,130
1872	5	75,671
1873	4	40,338
1874	6	36,081
1875	7	82,710
1876	6	103,152
1877	1	24,299
1878	2	25,467
1879	1	5,081
1880	3	30,710

por **Alejandro Gómez**, profesor de Historia, UCEMA.

<sup>1</sup> El trabajo pionero en este campo es el de Ezequiel Gallo, “La Pampa Gringa: la colonización agrícola de Santa Fe 1870-1895” (Edhasa, Buenos Aires, 2004).

### Fundación de colonias agrícolas en Santa Fe (cont.)

Año	Nº de colonias	Hectáreas
1881	9	117,186
1882	13	189,014
1883	16	235,333
1884	17	169,581
1885	9	120,463
1886	21	188,295
1887	24	245,834
1888	20	275,568
1889	28	167,657
1890	26	230,403
1891	34	178,036
1892	39	416,392
1893	20	205,703
1894	6	91,778
1895	6	56,940

Fuente: Segundo Censo Nacional, en Gallo op. cit.

Este espectacular crecimiento de las colonias agrícolas, colocó a la provincia en el primer puesto entre los productores de cereales del país, gracias a la acción conjunta y mancomunada del gobierno provincial y el sector privado.

“Cuando el gobernador Iriondo en sus mensajes de 1871 y 1872 se felicitaba por la acción de los gobiernos a favor de la agricultura y por la creciente propensión de los grandes propietarios a subdividir sus campos, no hacía más que reflejar opiniones compartidas por autoridades y pobladores”.

“Igualmente clara era la actitud de las autoridades provinciales respecto a la superioridad de la actividad privada. Esta actitud [...] quedó reflejada en la enajenación masiva de tierras públicas, en la muy importante legislación dictada para ordenar y dar seguridad a la propiedad privada y también, en la creciente preferencia por la colonización espontánea frente a la así llamada “colonización artificial”<sup>2</sup>.

Si bien este proceso de traspaso de la tierra pública al sector privado no siempre fue bien recibido ni bien ejecutado por las autoridades, y aún cuando algunas veces el choque de intereses gubernamentales y privados originó situaciones conflictivas, se puede decir que el balance fue altamente positivo si se analiza el período 1875-1895 en toda su extensión. Así lo puntualizó el propio Juárez Celman antes de ser electo Presidente de la Nación en 1886, cuando en 1882<sup>3</sup> comparó a su natal provincia Córdoba con la de Santa Fe en los siguientes términos:

“Santa Fe, con una población que es más o menos la mitad de la nuestra, y un territorio que no llega a las dos terceras partes, tiene más de 100 leguas dedicadas al cultivo. Por tanto esta-

mos con Santa Fe en relación de diez a uno en materia de producción agrícola”.

Este desarrollo se refleja en dos indicadores: el precio de la tierra en la región y la extensión del área sembrada. Por ejemplo, en las zonas de Rosario y Villa Constitución, en 1863 una hectárea costaba 11 chelines, y en 1895 la hectárea en Rosario había ascendido a 6 libras y 5 chelines y para Villa Constitución 4 libras y 8 chelines. En cuanto al aumento del área sembrada el crecimiento fue aún más notable. El siguiente cuadro nos muestra el crecimiento de Santa Fe y su posición relativa con las otras regiones cerealeras del país.

### Área sembrada con trigo en la Argentina (hectáreas)

	1875	%	1895	%
Santa Fe	35,800	31.3	1,030,800	50.2
Buenos Aires	19,800	17.5	367,400	17.9
Entre Ríos	5,100	4.5	292,100	14.3
Córdoba	5,700	4.9	293,700	14.4
Resto	47,800	4.8	65,600	3.2
<b>Total</b>	<b>114,200</b>	<b>100</b>	<b>2,049,600</b>	<b>100</b>

Fuentes: Carrasco, Estadísticas de la Provincia de Santa Fe y Primer Censo Provincial, en Gallo op. cit.

Cabe mencionar también, en este proceso de traspaso de tierras del sector público al sector privado, el rol determinante que tuvieron el crecimiento de la población gracias a la inmigración y la expansión de los ramales ferroviarios. El crecimiento en ambos rubros fue notable, acompañando el desarrollo de la economía provincial y nacional en ese período. En cuanto al primero de estos factores mencionados, un análisis de su evolución en la región pampeana, nos muestra que el incremento de la población fue un factor determinante en este proceso analizado. Se podrá apreciar que existe una correlación entre el número de creación de colonias con el crecimiento de población, así como también con la cantidad de hectáreas sembradas. El siguiente cuadro muestra la naturaleza de este crecimiento y en las regiones donde más se concentró.

### Crecimiento de la Población en la Región Pampeana 1869-1895

Provincia	Número de habitantes		% de aumento
	1869	1895	
Capital Federal	187,126	663,854	254
Buenos Aires	307,891	921,168	199
Santa Fe	89,117	397,188	345
Entre Ríos	134,271	292,091	117
Córdoba	210,508	351,223	67
<b>Totales</b>	<b>929,003</b>	<b>2,625,452</b>	<b>183</b>

Fuente: Segundo Censo Nacional, en Gallo op. cit.

El otro factor que contribuyó al gran crecimiento fue el ferrocarril. Indudablemente, el descenso en el costo del transporte hizo que la

2- Oscar Luis Ensínck, “El Puerto de Rosario. Proceso Histórico”, UNR Editora. p.118.

3- Según hace constar el Dr. Gallo, este escrito que se encuentra en el Archivo General de la Nación es atribuido a Juárez Celman en 1882, pero el mismo carece de firma y fecha.

En ningún país civilizado del mundo los inmigrantes legales o ilegales avanzan sobre los espacios públicos o privados sin tener que enfrentarse con las autoridades legítimamente constituidas, sabiendo que de ser descubiertos deberán cumplir con las penas que impone la ley.

producción pudiera integrarse al mercado mundial y competir de igual a igual con el resto de los países productores. Si bien el inicio de las obras ferroviarias en la provincia data de mediados de la década del sesenta, es a comienzos de los ochenta cuando se produce el *boom* en Santa Fe.

"Hasta 1880 la provincia contaba con una sola línea que tenía una extensión de 114 kilómetros. En 1881 el comerciante rosarino Carlos Casado construyó el Ferrocarril del Oeste (49 km), que unió a Candelaria y colonias vecinas con Rosario. En 1885, finalmente, el gobierno provincial construyó el Provincial de Santa Fe (1.152 km), que unió las colonias del oeste con la ciudad de Santa Fe. Sucesivas extensiones de las líneas establecidas y la incorporación de tres nuevas empresas de capital británico en los distritos del sur ensancharon la red ferroviaria santafesina, que hacia 1895 abarcaba 3.300 Km<sup>4</sup>.

### Conclusión

El caso de Santa Fe de finales del siglo XIX es una muestra elocuente que la inmigración y el uso de tierras públicas no es algo que represente necesariamente un delito o un aporte negativo para la sociedad. Los inmigrantes que llegaron a trabajar tuvieron acceso a la tierra en un sistema que fijaba claramente los derechos de propiedad y las obligaciones que cada uno tenía que cumplir. El colonizador recibía la tierra a un precio preferencial y luego hacía una subdivisión de éstas para explotar a riesgo junto con los colonos que las trabajaban, quienes en muchos casos y luego de años de arduo trabajo, pudieron adquirir sus parcelas. No es regalando tierras ni facilitando ocupaciones ilegales que se genera riqueza ni condiciones de progreso para la sociedad en su

conjunto. Quizás el caso analizado en estas líneas pueda servir como referencia para pensar alternativas viables a una parte de la población que viene desde el extranjero y que vive en condiciones lamentables. No se propone desde estas líneas que se entreguen tierras en forma gratuita en lugares que no han sido destinados para esos fines, pero sí se podrían disponer de otras regiones que necesitan mano de obra y, a su vez, poseen tierras en manos de los estados provinciales que las podrían entregar para su explotación con contratos claramente establecidos para que las mismas puedan dejar de estar inactivas y empiecen a crear riqueza.

En este sentido el ejemplo de la evolución de la ciudad de Rosario es significativo. La ciudad creció, desde 1860 en adelante, al ritmo del crecimiento agrícola, convirtiéndose en el "puerto y la puerta" de la provincia de Santa Fe. Con la llegada de inmigrantes, la región se convirtió en una de las zonas cerealeras más importantes del mundo. Para que ello sucediera, el ferrocarril y la Bolsa de Comercio cumplieron un rol fundamental al facilitar el contacto de las zonas más alejadas con el puerto y a su vez canalizar las ventas de las cosechas al exterior respectivamente. Fue un proceso largo y continuo, la ciudad debió superar las mismas crisis económicas y políticas que soportó el país en 1873 y 1890, pero aún así no detuvo su crecimiento. Quizás se podría tomar alguna enseñanza de este acontecimiento para no tener que volver a ver las nefastas imágenes de diciembre de 2010, entre otras.

4- Ezequiel Gallo, op. cit. p.233.

# El poder de anticiparse, gestión de riesgo empresarial



**E**n la vida de cualquier individuo existen eventos cuya ocurrencia no es deseada y sin embargo acontecen. Por otro lado, por suerte, también existen sorpresas positivas que compensan los malos momentos. Las organizaciones, resultado de nuestra condición humana, no son una excepción a esta regla general. Estos eventos probables, con cierto impacto (positivo o negativo) se conocen como eventos de riesgo. En los negocios se reflejan como la posibilidad de perder o de ganar dinero.

Es decisión de cada individuo cómo gestionar sus riesgos, pero en el ámbito organizacional es un hecho indiscutible que quienes anticipan estas situaciones son más exitosos ya que realizan el ejercicio de visualizar un futuro probable vinculado con su estrategia y de anticipar qué pueden encontrar en su trayecto hacia él. Es similar a un equipo deportivo que juega con un plan específico intentando anticipar las acciones de su rival comparado con otro que busca ganar el partido en base a su pasión y capacidad de reacción. Sea cual fuere la disciplina basta con mirar un canal deportivo para rápidamente apreciar la diferencia entre un planteo y el otro y darse cuenta de los resultados.

En este punto surge un interrogante clave: ¿si es tan clara la importancia de una gestión de riesgos, por qué la hacen tan pocas empresas (al menos de manera estructural)? La respuesta también es clave y sigue a un antiguo axioma del management, lo urgente prevalece sobre lo importante y existe una tendencia a complejizar lo simple.

La citada simpleza del análisis de riesgos radica en que su aplicación nace del sentido común. Básicamente es un ejercicio de identificación, clasificación y seguimiento. En ciertas industrias se requiere de un análisis mucho más exhaustivo con estadística y análisis cuantitativo, pero un esquema fácil aplicación como el método de cuatro pasos que explicamos a continuación puede constituir una herramienta de gran potencial para la mayoría de las organizaciones.

El primer paso es identificar los eventos de riesgo que pueden ocurrir, para esto es importante tener en cuenta los siguientes aspectos respecto a los mismos:

- Pueden tener una o más causas y, de producirse, pueden generar uno o más impactos.

- Pueden incluir aspectos del entorno de la organización que ayudan a potenciar la situación, tales como clima político, social o económico.
- Los riesgos no pueden ser controlados, sólo se puede minimizar o potenciar su probabilidad de ocurrencia y/o su impacto.

por **Gabriel Romano**, profesor de Gestión de Proyectos, UCEMA.

En el ámbito organizacional es un hecho indiscutible que quienes anticipan situaciones riesgosas son más exitosos, ya que realizan el ejercicio de visualizar un futuro probable vinculado con su estrategia.

La identificación de estos eventos es un esfuerzo mayormente de análisis para el cual pueden ayudar entrevistas estructuradas con quienes conocen aspectos clave del negocio, la documentación de lecciones aprendidas en el pasado (situaciones exitosas y situaciones negativas) y herramientas de análisis como por ejemplo la matriz FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) o revisiones de procesos y documentación vinculada a la ejecución de las actividades a ser evaluadas.

Una vez identificados los eventos de riesgo, como segundo paso deben ser clasificados en base a su probabilidad e impacto, para esto se debe definir una escala para cada una de esas variables (por ejemplo 1 a 5) y calificar a cada evento detectado. Una herramienta clave es la matriz de probabilidad e impacto, la cual se construye en base a la escala anteriormente definida. A continuación se muestra un ejemplo de cómo se puede armar la mencionada matriz.

## Ejemplo de aplicación de una matriz de probabilidad e impacto

Cada evento es posicionado en la matriz a fin

## Matriz de Valoración de Riesgos Inherentes

Impacto	Nivel	Puntuación	Probabilidad de ocurrencia				
			1	2	3	4	5
El impacto compromete la supervivencia de la organización	Alto	5	3.00	4.00	4.00	5.00	5.00
	Moderado	4	3.00	3.00	4.00	4.00	5.00
	Medio	3	2.00	3.00	3.00	4.00	4.00
	Bajo	2	2.00	2.00	3.00	3.00	4.00
	Insignificante	1	1.00	2.00	2.00	3.00	3.00
			Insignificante	Bajo	Medio	Moderado	Alto
			Extremadamente improbable que suceda	No ha sucedido pero podría suceder	Ha sucedido	Sucede ocasionalmente	Sucede regularmente

de obtener una visualización clara de cuál es su prioridad relativa.

El siguiente paso es desarrollar una respuesta para cada evento (comúnmente sólo para los eventos más importantes), la cual puede involucrar el seguimiento de uno o más de los siguientes lineamientos:

- **Evitar:** implica cambiar el Plan de Gestión a fin de eliminar la amenaza que representa un riesgo adverso, aislar los objetivos del impacto del riesgo o flexibilizar el objetivo bajo amenaza (por ejemplo ampliando el cronograma de ejecución).
- **Transferir:** trasladar el impacto negativo de una amenaza junto con la propiedad de su respuesta a un tercero. Casi siempre supone el pago de una prima de riesgo a la parte que lo toma. Las herramientas de transferencia pueden ser bastante diversas e incluyen, el uso de seguros, garantías de cumplimiento, cauciones, etc.
- **Mitigar:** implica reducir la probabilidad y/o el impacto de un evento de riesgo adverso a un nivel aceptable. Por ejemplo adoptar procesos menos complejos, realizar más pruebas o seleccionar un proveedor más confiable.
- **Explotar:** implica eliminar la incertidumbre respecto a la ocurrencia de un evento positivo. Por ejemplo se pueden involucrar más recursos o más talentosos en las actividades asociadas al mismo.
- **Compartir:** implica darle propiedad del evento a un tercero en mejores condiciones de hacerlo realidad. Ejemplos de esta estrategia

son: asociaciones, uniones temporales de empresas, etc.

- **Mejorar:** esta estrategia modifica el “tamaño” de una oportunidad aumentando su probabilidad y/o impacto. Busca fortalecer la causa de la oportunidad y dirigirse de forma proactiva a las condiciones que la disparan.
- **Aceptar:** rara vez es posible planificar respuestas a todos los riesgos. Esta estrategia indica que se ha decidido no adoptar ninguna otra ante un evento de riesgo concreto. La aceptación puede ser pasiva (no hacer nada) o activa (establecer una reserva).

Un aspecto importante es definir quién o quiénes serán responsables de implementar una estrategia de respuesta ante un evento de riesgo si el mismo ocurre, estos responsables son denominados “propietarios del riesgo”.

El último paso de esta metodología es el seguimiento y control de los riesgos, esto implica identificar, analizar y planificar respuestas para nuevos riesgos emergentes, efectuar el seguimiento de los riesgos existentes, monitorear riesgos residuales y evaluar la eficacia de las respuestas planificadas.

Este modelo debe aplicarse en forma continua ya que los riesgos para una organización son dinámicos en el tiempo, pueden variar su probabilidad e impacto, pueden desaparecer o pueden aparecer nuevos eventos. Destinar tiempo de la organización para trabajar con ellos aumentará notablemente su eficiencia y generará resultados tangibles en su dinámica y en su estado de resultados.



## ¿Quién atropella a los peatones? \*

**A** mediados de 2010 un tema ocupó la atención de los habitantes de la Ciudad de Buenos Aires: el trágico incremento del número de peatones muertos en accidentes en los cuales habían tomado parte colectivos. ¿Por qué se produjo este escenario?

Asumir que los colectiveros decidieron salir de cacería carece de sentido. Si trabajaban muchas horas, si tenían mucho estrés, si eran muy presionados por sus empresas, también lo eran tiempo atrás, pero en ese entonces no teníamos la cantidad de peatones muertos que tuvimos a mediados de año. Tampoco hay motivo para pensar que los peatones se habían vuelto más descuidados al cruzar las calles ya que siempre lo han sido. Algo debía haber cambiado.

Hace treinta y cinco años, Sam Peltzman, profesor de economía de la Universidad de Chicago, postuló el efecto que hoy se conoce comúnmente con su nombre. El mismo consiste en la reacción frente a una regulación de seguridad aumentando otros comportamientos de riesgo, neutralizando así total o parcialmente los beneficios de la regulación original. Entre 1925 y 1960 la cantidad de muertes en accidentes de autos en USA se redujo anualmente un 3.5%, dadas las mejoras en el diseño de los autos, en la calidad de las carreteras americanas y los progresos alcanzados por la medicina. En 1966 se sancionó una ley que establecía, entre otras regulaciones, el uso del cinturón de seguridad. Sam Peltzman descubrió que estas regulaciones fomentaban que los conductores tomaran mayores riesgos, porque la mayor protección reducía el precio del manejo riesgoso. Estos riesgos adicionales tendían a compensar los beneficios de seguridad de la ley, aunque más no fuese parcialmente. Las muertes de automovilistas por cada accidente cayeron significativamente, pero aumentó la cantidad de accidentes como así también las muertes de peatones, ciclistas y motociclistas.

En estos términos sí, por ejemplo, por usar casco conduzco más rápidamente mi moto estaría atenuando el objetivo de su utilización, al reducir el riesgo de muerte en un accidente, pero incrementando el número de ellos, dada la mayor velocidad que la utilización del casco podría incentivar. Es de esperarse que el primer efecto domine y la reglamentación sea de utilidad. Pero no es gratis, hay conductores que manejarán más rápido por utilizar casco. Más aún, se generarán

externalidades; es decir, costos a personas a las cuales la norma no va dirigida. Claro ejemplo de ello sería un peatón atropellado por un motociclista que conduzca más rápido su moto por utilizar casco. El riesgo de cruzar la calle se habría incrementado. ¿Suenan conocidos?

La Ciudad de Buenos Aires ha dictado normas generando carriles exclusivos para el transporte público en varias avenidas, también ha cambiado la mano de circulación de varias arterias. Las medidas han sido eficaces, los tiempos de viaje de colectivos y taxis por las vías preferenciales se han reducido generando un notable beneficio para los usuarios de estos medios de transporte. Pero cabe preguntarnos si estas medidas no pueden haber generado un efecto no deseado, el incrementar la velocidad a la cual transitan los colectivos por la ciudad, no tan sólo en las avenidas, sino en todo su recorrido, dada la eventual mayor presión por cumplir con sus horarios en virtud del ahorro en tiempo en los carriles exclusivos. Al fin y al cabo, dicha presión siempre ha existido y no es descabellado pensar que con la mayor fluidez de tránsito podría haber aumentado.

**El efecto Peltzman consiste en la reacción frente a una regulación de seguridad aumentando otros comportamientos de riesgo, neutralizando así total o parcialmente los beneficios de la regulación original.**

Es claro que no es posible tener certeza de ello, pero es una hipótesis factible. La mayoría de los colectivos transitan durante parte de su recorrido por arterias que han sido afectadas por los cambios realizados en la ciudad. Las autoridades de seguridad vial deberían profundizar su análisis; es claro que resultaría más fácil encontrar una efectiva solución al problema si sabemos primero cuáles son las razones que originan el mismo.

por **Edgardo E. Zablotsky**, profesor de Economía y Finanzas, UCEMA.

\* El presente artículo es una ampliación del publicado el 6 de septiembre de 2010 en *El Cronista Comercial*.

El Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina se lleva a cabo, con entrada libre y gratuita, todas las semanas de abril a noviembre en el auditorio de la Universidad, Reconquista 775. Las funciones de cine son los lunes a las 19 h. Y los conciertos el último miércoles de cada mes a las 19:30 h.



**CINE:**

Todas las funciones de mayo realizadas con la colaboración del Goethe Institut.



**Lunes 4 de abril**  
*Las playas de Agnès*  
de Agnès Varda.  
(Francia, 2008.  
Autoficción  
Documental).



**Lunes 25 de abril**  
*El ciudadano*  
de Orson Welles.  
(Estados Unidos,  
1941. Drama).



**Lunes 16 de mayo**  
*Lili Marleen*  
de Rainer Werner  
Fassbinder.  
(Alemania, 1980.  
Drama).



**Lunes 11 de abril**  
*El oficio de las armas*  
de Ermanno Olmi.  
(Italia, 2001. Drama  
histórico).



**Lunes 2 de mayo**  
*Balagan*  
Andres Veiel.  
(Alemania, 1993.  
Drama).



**Lunes 23 de mayo**  
*Lisbon Story*  
de Wim Wenders.  
(Alemania, 1994.  
Comedia dramática).



**Lunes 18 de abril**  
*El chacal de  
Nahueltoro*  
de Miguel Littín.  
(Chile, 1969. Drama).



**Lunes 9 de mayo**  
*Bellaria - So lange wir  
Leben!*  
de Douglas Wolfspurger.  
(Alemania, 2002.  
Documental).



**Lunes 30 de mayo**  
*Mi enemigo preferido -  
Klaus Kinski*  
de Werner Herzog.  
(Alemania, 1999.  
Documental).

**CONCIERTOS:**



**Miércoles 27  
de abril  
a las 19.30 h.**

*Viva la Zarzuela*  
(Música Clásica)

Recital del "Estudio Vocal Pergolesi" Con el auspicio de la SAV (Sociedad Argentina de la Voz) en celebración del Día Mundial de la Voz. Evento declarado de Interés por la Legislatura de CABA.



**Miércoles 18  
de mayo  
a las 19.30 h.**

*Cuarteto de  
saxofones 4mil*  
(Música Popular)

Darío Ingnoli  
(Dirección).

## [ posdata ]

✓ "Este país, que al parecer no reflexiona ni tiene conocimientos económicos, será sin comercio un país desgraciado, esterilizando su felicidad y holgando su industria".  
Manuel Belgrano.

✓ "El modo de contener los delitos y fomentar las virtudes es castigar al delincuente y proteger al inocente".  
Manuel Belgrano.



✓ "Nada es más sorprendente que ver la facilidad con que los muchos son gobernados por los pocos y observar la sumisión implícita con que los hombres resignan sus propios sentimientos y pasiones por las de sus gobernantes. Cuando investigamos por qué medios se produce esta maravilla descubrimos que, dado que la fuerza está siempre del lado de los gobernados, los gobernantes no tienen nada que los respalde salvo la opinión. Así pues, el gobierno se basa tan sólo en la opinión y esta máxima se extiende a los gobiernos más despóticos y más militares como a los más libres y populares".  
David Hume (1711-1776) en "Ensayos sobre la moral y la política".

Frases propuestas por el Dr. Alejandro Corbacho.

✓ "El hombre no es un poliedro y ni siquiera un conjunto de silogismos, sino un sutil, intrincado, irracional y absurdo resultado de emociones, sentimientos, fantasías, delirios, sueños y mitos. Y nada de eso es reducible a la razón pura".  
Ernesto Sábato.

Propuesta por la Dra. Cristina Minolli.

## [ redes ]

### SEGUINOS EN:

#### facebook

**Admisiones:** Admisiones Universidad del Cema

**Biblioteca:** Biblioteca Adrián Guissarri Ucema

**CGC:** Centro de Graduados Universidad del CEMA  
Centro de Graduados UCEMA

**MAF:** Maestría en Finanzas

#### Linked in

**MBA Universidad del CEMA**

Grupo destinado a alumnos, graduados y docentes de la UCEMA.

#### twitter

**@UCEMA\_DDP**

Información de las actividades del Departamento de Desarrollo Profesional.

**@CGCUCEMA**

Información de las actividades organizadas por el Centro de Graduados.

**@FinanzasUcema**

Información de las actividades organizadas por el Departamento de Finanzas.



escribinos: [revista@ucema.edu.ar](mailto:revista@ucema.edu.ar)



# MBA MAF

**Inicio de clases: 13 de junio**

Solicitar entrevista de admisión

## Maestría en Dirección de Empresas

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

### 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.



**CONEAU**  
Acreditada por Res. No 160/01.



**CONEAU**  
Acreditada por Res. N° 730/00 y 355/01.

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

### Informes:

**MBA:** Hernán Jolias o Exequiel Torres, [made@ucema.edu.ar](mailto:made@ucema.edu.ar)

**MAF:** Rodrigo Miranda o Sebastián Godoy, [maf@ucema.edu.ar](mailto:maf@ucema.edu.ar)

Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000 • [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)



**UCEMA**



*Escritura Gayson*