

REVISTA

ucema

N° 18 | abril de 2012

Reflexiones sobre Educación

Entrevista a Edgardo Zablotzky

Política

La paradoja de la ventaja
absoluta

Desarrollo profesional

Enfrentando el cambio: cómo redireccionar
tu carrera laboral

Notas de análisis

El principio de subsidiariedad y el tuneleo

Seguros índice en la producción de soja

Largo plazo y corto plazo en la
política económica argentina

El cambio climático y sus efectos
sobre la vitivinicultura mendocina

Filantropía no asistencialista:
la historia de los Pampistas

UNIVERSIDAD DEL CEMA



El poder de las ideas

Carreras de Grado

INGRESO EN MARZO Y AGOSTO

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

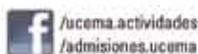
LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES



www.ucema.edu.ar

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



UCEMA



02 académicas

03 desarrollo profesional

Nuevo acuerdo de intercambio.

Actividades.

"Enfrentando el cambio: cómo redireccionar tu carrera laboral", por Haruko Archenti.

Experiencia de intercambio: Sebastián Ortega.

06 negociación

"Feedback, pero contributivo", por Ignacio Bossi.

08 seminarios y conferencias

Inscripción a actividades en la UCEMA.

08 cgc

09 deportes

Equipo de golf de la UCEMA campeón del torneo anual Copa 4U League.

Fútbol y vóley para alumnos de grado.

09 redes

10 arte

12 política

"La paradoja de la ventaja absoluta: explicando el protagonismo argentino en la cooperación regional sobre migraciones internacionales", por Sybil Rhodes.

14 cultura

15 nota de tapa

"Reflexiones sobre educación". Entrevista a Edgardo Zablotzky.

21 notas de análisis

"El principio de subsidiariedad y el tuneleo", por Rodolfo Apreda.

"Riesgo y producción agrícola: seguros índice en la producción de soja en Argentina y Paraguay", por Marcos Gallacher, Daniel Lema y Alejandro Galetto.

"Largo plazo y corto plazo en la política económica argentina", por Martín Lagos.

"El cambio climático y sus efectos sobre la vitivinicultura mendocina", por M. Antonella Mancino.

"Filantropía no asistencialista: la historia de los Pampistas", por Edgardo Zablotzky.

32 dónde están ahora



Paper del Dr. Apreda



La revista especializada *Corporate Ownership and Control* ha publicado un *paper* del Dr. Rodolfo Apreda. Se trata de "*Stakeholders and conflict systems: mapping on why the founding charter becomes the mainstay of corporate governance*" (volume 8, number 2, 2011, pp. 9-20). En el trabajo, el autor propone

un enfoque alternativo para tratar la carta fundacional de cualquier empresa. En primer lugar, Apreda señala que las organizaciones se transforman en mecanismos adaptativos para satisfacer las demandas de sus reclamantes (*stakeholders*). En segundo lugar, las organizaciones son sistemas de conflictos, en los cuales se debaten problemas políticos, esto es, aquellos que tienen que ver con influencia, control, poder y autoridad. La carta fundacional es presentada como un compacto de gobernanza regulatoria (que comprende los artículos de incorporación de la empresa para adquirir existencia jurídica) y gobernanza discrecional (los estatutos internos de la organización, principalmente el Estatuto de Gobernanza, así como provisiones para la actualización, modificación y el cambio en la estructura de gobernanza).

El *paper* completo se puede obtener en la página web del Dr. Apreda: www.ucema.edu.ar/u/ra/.

Global Investment Research Challenge



El equipo de la Maestría en Finanzas de la UCEMA ha ganado nuevamente la competencia regional del CFA Research Challenge cuya etapa final se llevó a cabo el pasado 12 de diciembre de 2011 en el recinto Lo de Aberg Cobo. En dicho evento se realizó la

presentación final de los equipos de la región Argentina y Uruguay del CFA Research Challenge, organizado por el CFA Institute.

El equipo de la UCEMA (conformado por Eugenia Gozzi Valdez, Maximiliano Kozakiewicz, Federico Maccarone y María de los Milagros Polola, más el soporte académico de los profesores José P. Dapena y Javier Epstein) se consagró ganador de la región Argentina y Uruguay.

Como parte de la competencia mundial, el equipo de la UCEMA avanza a la final de las Américas.

Economía ambiental



Las autoridades del IPCC (organismo técnico de la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre Cambio Climático, ganador del Premio Nobel de la Paz 2007) han aprobado el nombramiento de la Dra. Mariana Conte Grand como *Lead Author* del Capítulo 13 ("*Policies, instruments, and cooperative arrangements*") del

informe del IPCC que se publicará en 2014. El nombramiento de la Dra. Conte Grand fue propuesto por el Dr. Robert Stavins, profesor titular de la John F. Kennedy School of Government de la Universidad de Harvard. El Dr. Stavins es autor de numerosas publicaciones en Economía Ambiental y visitó la UCEMA en 1998 con motivo del 20º Aniversario de la Universidad.

Por otra parte, la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP) publicó el libro *Progresos en Economía Ambiental*, cuyas editoras son Mariana Conte Grand (Universidad del CEMA) y Martina Chidiak (Centro de IDEAS, UNSAM y FCE-UBA). Este libro se suma a los que la AAEP viene publicando desde 2005. En 2011 salieron también los volúmenes *Progresos en Economía del Sector Público* y *Progresos en Microeconomía*, de los cuales participaron como autores: Julio Elías, Daniel Lema, Jorge Streb, Vanesa D'Elía y Gustavo Torrens (profesores y graduados de nuestra Universidad).

Seminarios en la UCLA



Durante el mes de febrero de 2012 el profesor Germán Coloma, Director de la Maestría en Evaluación de Proyectos por parte de la UCEMA, dictó en la Universidad de California (UCLA) dos seminarios. Uno de ellos para el Departamento de Español sobre el *paper* titulado "*Aspiration*

in River Plate Spanish: Tango vs. Rock", escrito en conjunto con la profesora Laura Colantoni (Universidad de Toronto). El otro seminario fue dictado en el Departamento de Economía de la UCLA, sobre el *paper* titulado "*The Penalty-Kick Game under Incomplete Information*".



[desarrollo profesional]

Nuevo acuerdo de intercambio-Universidad Carlos III, Madrid

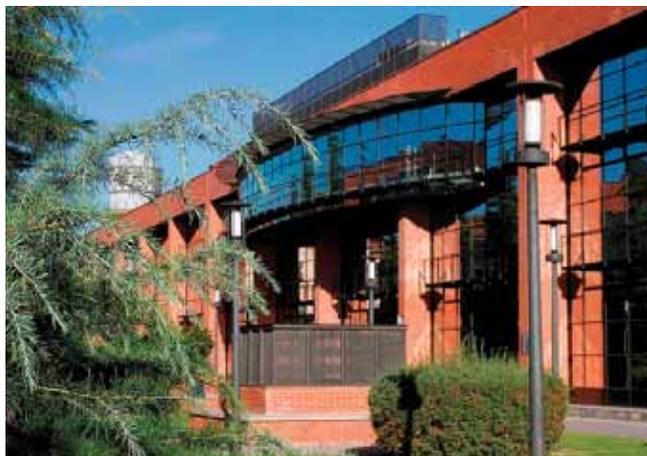
La Universidad del CEMA firmó un acuerdo de intercambio de estudiantes de carreras de grado con la Universidad Carlos III de Madrid (<http://www.uc3m.es>).

La Universidad Carlos III de Madrid es una universidad pública fundada en 1989. Desde entonces, ha sabido posicionarse entre las mejores de España. Su perfil institucional se orienta a brindar una educación integral, con el fin de formar "personas plenamente responsables y libres, sensibles a los problemas sociales y comprometidas con una idea de progreso basada en la libertad, la justicia y la tolerancia".

Es una universidad con una marcada vocación internacional, que se destaca en la calidad de la docencia, la excelencia en la investigación, la innovación y el compromiso con la sociedad.

La universidad cuenta con tres campus (en Getafe, Leganés y Colmenarejo) repartidos por la Comunidad de Madrid.

Para conocer todas las Universidades con las que la UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingrese a www.ucema.edu.ar/ddprofesional/.



Universidad Carlos III, Madrid.

Actividades

Empresas y Consultoras en la UCEMA

Periódicamente la Universidad del CEMA recibe a profesionales expertos en recursos humanos de diversas empresas y consultoras quienes brindan presentaciones a los alumnos y graduados, dentro del ciclo de **Workshops de Orientación Profesional y Presentaciones Institucionales**. Estos encuentros tienen por objetivo brindar herramientas prácticas para el desarrollo laboral y ser un espacio de debate sobre temáticas actuales del mundo profesional. Se organizan actividades diferenciadas para los alumnos y graduados de las carreras de grado y de posgrado, intentando dar respuesta a necesidades concretas de cada etapa profesional.

Más información de los Workshops de Orientación Profesional y de Presentaciones Institucionales en www.ucema.edu.ar/ddp.

Día de la Empresa 2012

28 de junio, 17 h.

En esta jornada alumnos y graduados tienen la posibilidad de establecer contacto directo con personal de Recursos Humanos de compañías de primer nivel. Las empresas y consultoras participantes ofrecen información de las oportunidades de carrera existentes.

Inscripción en www.ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa.

XV Concurso Nacional UCEMA: Amateurismo vs. Profesionalismo En un año olímpico el deporte aporta.

El Concurso Nacional tiene como objetivo estimular en los jóvenes el espíritu creativo, analítico y global; trabajando en equipo con el fin de colaborar con una institución de bien público.

En esta edición se propone investigar diferencias entre el deporte amateur y el profesional. Los equipos ganadores ayudarán a una institución de bien público donando un primer premio de \$ 12.000 o un segundo premio de \$ 6.000. Los ganadores recibirán



Día de la Empresa 2011.

también importantes Giftcards y becas parciales para las carreras de grado de la UCEMA.

Cierre de Inscripción de equipos: 15 de junio.
Fecha límite para la recepción de trabajos: 13 de agosto.
Más información en www.ucema.edu.ar/concurso-nacional.

Open House

12 de junio, 18 h.

Es una actividad pensada para futuros universitarios, padres, orientadores vocacionales y docentes. En el mismo se abordan temas de vinculados a las carreras de grado dictadas en la UCEMA, la vida universitaria y el desarrollo profesional.

Inscripción en www.ucema.edu.ar/ingreso/open-house.

Enfrentando el cambio: cómo redireccionar tu carrera laboral

Lic. Haruko Archenti, Socia Gerente de Archenti Group.



Cuando nos encontramos conformes y a gusto con nuestras elecciones profesionales pareciera que el camino que vamos recorriendo naturalmente nos guía hacia donde siempre quisimos estar. Transitamos ese recorrido sin detenernos a evaluarlo porque lo que vemos y hacemos nos resulta placentero. Pero es común que a algunos de nosotros esto no nos suceda tan naturalmente.

Nos encontramos un día parados en el medio del camino tratando de encontrarle un sentido a lo que estamos haciendo. Ese es el momento en el cual nos damos cuenta de que es necesario afrontar un cambio en nuestro rumbo profesional.

Realizar cambios en el ámbito laboral no es tarea sencilla. Estudiamos cierta carrera y nos capacitamos durante años para trabajar en una determinada área o industria y puede suceder que, tal vez, eso que consideramos en un momento no sea realmente lo que queremos para el resto de nuestra vida. Entonces, ¿cómo enfrentamos el cambio? ¿Cómo cambiar nuestra carrera con éxito si otros nos llevan mucho más tiempo de ventaja? ¿Qué debemos hacer para resultar atractivos y poder redireccionar nuestro enfoque?

Lo principal es entender qué motiva ese deseo de cambio. Debemos realizar el ejercicio de entender qué es lo que nos atrae

La clave para redireccionar la carrera está en entender cuáles son aquellas competencias que hemos desarrollado y que pueden ser atractivas tanto para una industria como para otra.

y qué es lo que nos está resultando dificultoso. ¿Es el área o la industria para la que trabajo la que no me contenta? ¿O son las tareas que hago todos los días las que no logran motivarme? Una vez que entendemos qué aspectos motivan el cambio y estamos dispuestos a asumirlo, es fundamental saber que ese cambio requiere de un proceso.

Los cambios laborales llevan tiempo y en ese proceso es probable que uno deba adaptarse. Es importante entender que hay una diferencia entre adaptarse y conformarse. Adaptarse implica modificar comportamientos existentes para ajustarse a nuevas normas establecidas en el medio social en el que se desea ingresar. Conformarse, por el contrario, es un estado en el cual ajustamos algunos elementos para acomodarnos en un falso estado de felicidad. Tarde o temprano esto resulta difícil de sostener. No hay varias oportunidades de cambios exitosos, por eso es crucial

contar con la capacidad de adaptarse a lo nuevo, con todo lo que esto implica, sin caer en conformarse con lo primero que aparece. Independientemente del tipo de tarea que realicemos o de la industria en la cual trabajemos, el cambio es posible. Para ello es importante entendernos como individuos con competencias y que esas competencias pueden o no ser transferibles. Una competencia es “una característica subyacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio” (Spencer y Spencer; 1993). Es decir que los comportamientos describen conductas observables representativas de distintos aspectos de una competencia. Esto nos lleva a entender que hay comportamientos que son críticos para el logro de resultados esperados y esos comportamientos pueden ser utilizados con éxito y ser transferibles de una gestión a otra. O sea que las competencias pueden ser generalizadas a más de una actividad.

La clave está en entender cuáles son aquellas competencias que hemos desarrollado y que pueden ser atractivas tanto para una industria como para otra, o qué comportamientos han sido exitosos en una gestión que puedan también ser exitosos en otra. Tenemos que pensarnos en términos de competencias y definirnos a través de ellas. Al presentarnos en una búsqueda de un área o una industria totalmente opuesta a la que estábamos, debemos afrontar la entrevista resaltando nuestras competencias y demostrando cómo éstas pueden ser transferibles y capitalizadas en el nuevo puesto. El armado del CV debe acompañar este concepto: no tiene que estar armado en términos de las tareas que realizamos sino en términos de los logros alcanzados y las competencias asociadas a los mismos.

El pensamiento estratégico, el liderazgo, la creatividad y la orientación al cliente son competencias que las personas pueden desarrollar en el transcurso de su carrera profesional y que no están limitadas a un área o industria. Estas competencias pueden ser requeridas en infinidad de puestos.

En resumen, es importante entender principalmente qué motiva el cambio, además de saber que éste implica un proceso que llevará un tiempo. Ese mismo proceso requerirá de nuestra habilidad para adaptarnos y de pensarnos como profesionales que cuentan con competencias, determinando cuáles son transferibles y cuáles deben ser adaptadas y/o desarrolladas para enfrentar con éxito los nuevos desafíos.



EXPERIENCIA DE INTERCAMBIO^(*)

Sebastián Ortega, alumno de segundo año de la Maestría en Dirección de Empresas, cursó un semestre en el Regent's College de Londres durante 2011. Sebastián compartió el desafío de encarar una experiencia internacional y sus vivencias durante el período de intercambio.

“La gente y las primeras impresiones

Me habían regalado un librito para viajeros que hablaba de una cosa llamada ‘shock cultural’, que describía las distintas etapas por las que suele transitar una persona durante el proceso de adaptación a una nueva cultura. Fue por eso que esperaba experimentar la primera de ellas, llamada ‘Luna de Miel’, que consistía en un período de entusiasmo y actitud positiva hacia la nueva cultura. Y así fue. Estaba absolutamente sorprendido, ésta sería una experiencia similar a la de haber viajado a otro planeta. [...]

Los primeros contactos y el lenguaje

Me tocó el turno de introducirme en el tema de las relaciones interpersonales y enfrentarme a la segunda etapa del shock cultural llamada ‘Ajuste’, caracterizada como el momento en que, aún invadido por una profunda sensación de confusión, se lucha por comprender las diferencias culturales, no sin antes anteponer ciertas resistencias.

Con cada persona o grupo que iba conociendo, se generaban espontáneamente charlas efusivas y maratónicas en donde todas las preguntas y relatos giraban alrededor de saber quién era y que hacía cada uno. El lenguaje jugaba en esta situación un rol fundamental: quien mejor dominaba el inglés, más liderazgo adquiría en las conversaciones y en las decisiones de grupo sin contemplar linaje ni títulos de nobleza.

Conforme transcurría el tiempo, los vínculos iban evolucionando en distintas formas. Las amistades de por vida comenzaban a perder terreno para darle lugar a las relaciones sentimentales. De todos modos, había una realidad imposible de ignorar: es difícil estar cómodo y expresar emociones cuando el lenguaje es un obstáculo. [...]

Quien mejor dominaba el inglés, más liderazgo adquiría en las conversaciones y en las decisiones de grupo sin contemplar linaje ni títulos de nobleza.

Había una realidad imposible de ignorar: es difícil estar cómodo y expresar emociones cuando el lenguaje es un obstáculo.

Las adversidades

Algunos reaccionan negativamente ante los desafíos que plantea un idioma que no se domina. Otros aceptan su nueva condición y se disponen a enfrentar aquello que se les presenta aunque eso implique moverse fuera de su zona de confort. En mi caso, la primera no era una opción viable ya que no hubiese sido posible sostener esa situación por mucho tiempo. Llevado por la corriente,

entré sin darme cuenta en la tercera etapa del shock cultural: ‘Independencia’, que consiste en la aceptación de las diferencias y en la adecuación del comportamiento al nuevo contexto.

La falta de dominio del lenguaje no sólo es un problema a la hora de explicar cómo quiero el estilo del corte de pelo, sino que además pone a prueba nuestra autoestima y confianza, así como la capacidad de generar vínculos reales con las personas, de pedir el auxilio necesario ante una eventualidad, etc. La ironía, el eufemismo, la metáfora, el sarcasmo, etc., quedan fuera del alcance del hablante no experto: es común entonces sentirse insensible para detectarlos, y peor aún, uno se vuelve incapaz de producir efectos sutiles a partir de la comunicación. O sea, quedás afuera de los chistes, de las “indirectas” y de las formas delicadas de salir de situaciones incómodas. [...]

El momento de la verdad

Algunos meses más tarde, y a base de prueba y error, logré por fin sentirme cómodo manejando con confianza la mayoría de las situaciones que se me presentaban en el contexto de esta nueva cultura. Volví a releer el librito para viajeros que tenía guardado en un cajón del placard y con una sonrisa descubrí que tales síntomas correspondían al arribo de la cuarta y última etapa: la de ‘biculturalismo’. [...]

Cuando el tiempo pasa, los amigos y las relaciones sentimentales toman el curso que tienen que tomar. Se va ganando experiencia con el idioma, se va construyendo confianza mutua y es ahí cuando se puede conocer a las personas en profundidad. [...]

Varios meses después de llegar acá, descubrí que cada uno de mis nuevos amigos había pasado por el mismo proceso y su adaptación consistió, también, en aprender a establecer distintos tipos de relaciones, entre las cuales estaba la de aprender a tener un amigo argentino. Cada uno atravesó las distintas etapas del shock cultural hasta que finalmente llegamos a conocernos lo suficiente como para darnos cuenta de que nuestros sentimientos más profundos no dependían de nuestra cultura, sólo nos diferenciaba la manera de exteriorizarlos”.

(*) Fragmento de la nota publicada originalmente en la sección “Platenses en el mundo” del diario El Día de la ciudad del La Plata, el domingo 22 de enero.



Sebastián Ortega.

Feedback, pero contributivo

¿Para qué dar *feedback* y cómo hacerlo en forma que contribuya?

Cuando se trata de conducir un barco, la función del piloto es corregir la tendencia 'natural' del barco a desviarse del rumbo establecido para el viaje. El viento, las olas, las corrientes del océano y los defectos del casco del barco contribuyen a desviarlo del rumbo que quiere alcanzar. El piloto, en base a sus habilidades, utiliza diversos instrumentos y recursos como ayudas portuarias, brújulas y seguimiento satelital, que le permiten re-establecer el rumbo. La relación entre fuerzas que hacen desviar el navío y las que, por el contrario, lo mantienen en el curso establecido es lo que llamamos *feedback*.

Detrás de cada *feedback* siempre hay una persona que lo emite y una que lo recibe, cada una con sus propias percepciones y sentimientos. Hay que partir de la idea de que, tanto en la vida cotidiana como en la profesional, nos vamos a encontrar en situaciones en las que consideramos necesario hacer una crítica a alguien. Y si nosotros mismos partimos de la idea de que son "un mal trago" o algo negativo, ¿cómo no lo van a ver así los que las reciban? Así pues, proponemos afrontarlas como una oportunidad de mejorar la conducta de alguien y darlas con la mayor naturalidad posible.

Dos caminos

Al igual que en la navegación, el comportamiento y las relaciones humanas requieren de procesos de *feedback* para recuperar el rumbo o para mejorar la efectividad de las mismas. Es por ello que vemos al proceso de *feedback* como un aspecto del desarrollo de las relaciones humanas.

Como primer paso debemos clarificar para qué dar *feedback*. Identificamos así dos objetivos del *feedback* de un emisor a un receptor:

-Para **pedirle que cambie** algo respecto de una coordinación de acciones anterior, teniendo en cuenta objetivos propios.

-Para **ofrecerle una opinión** como observador, respecto de algún aspecto que pueda ser útil a los objetivos previamente declarados del receptor.

Las del primer tipo son las más conocidas y no siempre las más efectivas, por lo que propongo que nos enfoquemos en los contenidos y posibilidades de las del segundo tipo.

Ofrecer *feedback* contributivo

Es importante tener en cuenta que para que un *feedback* sea contributivo necesitamos de dos condiciones: la primera es que quien lo recibe lo acepte genuinamente y la segunda está en la forma y el contenido del mismo. Cuando el *feedback* no fue solicitado por el otro, suele generar cierta resistencia ("La gente no se resiste al cambio, se resiste a que la cambien"); y cuando es así, desaparece la posibilidad de contribución.

Iniciemos por el cierre: una conversación de *feedback* se puede evaluar desde dos planos:

-El fondo de la conversación: ¿fue útil para el objetivo buscado?

-Las formas y el motivo de la conversación, ¿ayudaron al desarrollo de la relación?

Este proceso de *feedback* supone que quien lo da conoce el objetivo que tiene la otra persona (el receptor). Es decir, conoce qué resultados quiere lograr y ha observado que las acciones



están fuera de un “rumbo adecuado” o infiere (tiene la opinión) que, dadas **las condiciones del ambiente de negocio reinante**, no conseguirá los resultados buscados.

Desde allí enfocará dos preguntas que creemos que son la brújula de quien da *feedback*:

-¿Qué veo (interpreto) que le está faltando al otro para alcanzar su objetivo?

-¿Qué relación quiero desarrollar con esa persona? Cuando termine la reunión de *feedback*, ¿qué quiero que pase?

Contenidos que facilitan que la conversación sea percibida como contributiva

Es importante tener en cuenta que para que un *feedback* sea contributivo necesitamos de dos condiciones: la primera es que quien lo recibe lo acepte genuinamente y la segunda está en la forma y el contenido del mismo.

1) Tener el permiso.

A los seres humanos nos cuesta escuchar nuestros errores o lo que otras personas tengan para decirnos respecto de nuestros comportamientos inefectivos. Es por ello que quien recibe el *feedback* debe decidir a quién le dará autoridad para expresar juicios sobre su desempeño. Si no, toda la conversación será inútil y probablemente producirá resistencia.

2) Enfocarse en el norte o dirección (el objetivo de quien lo solicita).

Quien ofrece *feedback* lo hace sobre aspectos que la otra persona definió previamente como sus objetivos a lograr (los puertos); por lo tanto, el motivo (el “para qué”) de la conversación siempre estará definido por el receptor.

3) De la verdad a la subjetividad.

El contenido primario de un *feedback* es un juicio y los hechos observables en los que se funda el mismo. El primero y en algún grado los segundos, son perspectivas subjetivas de quien emite el *feedback* y, por lo tanto, no deberían ser expresados como verdades inmutables.

4) Mejor las preguntas.

A la persona que solicita el *feedback* probablemente le sirvan más las buenas preguntas que las respuestas, por eso es importante recordar siempre que el proceso de *feedback* es para el “otro”. Creemos que las preguntas abren más posibilidades que las respuestas, sobre todo cuando quien da *feedback* cree que las soluciones que trae son “verdades”: hay que tener cuidado con el típico desvío que se produce en este tipo de conversaciones que consisten en pelearse por quién tiene las mejores razones sobre por qué pasó lo que pasó. Cuando esto sucede es importante tener en cuenta que la conversación de *feedback* no está comprometida con las razones de lo que pasó en el pasado, sino con el compromiso a lograr los objetivos que aún no alcanzó el otro. Es fundamental salirse de la deriva (la pelea por quién tiene razón) y centrarse en las posibilidades de acción futura del otro para que obtenga los resultados a los que aspira.

5) Percibir libertad.

El desafío de quien da *feedback* es llevar la conversación de forma tal que quien lo reciba pueda elegir: 1) si da por válidas y útiles las opiniones y la observación de hechos que recibe, y 2) si considera oportuno aplicarlas para corregir su rumbo.

Un ejemplo de planteo posible

«Dada tu solicitud de *feedback*, te invito a escuchar un conjunto de preguntas abiertas y opiniones mías para que vos decidas cuáles te sirven para lograr el objetivo que te propusiste. Te pido que las escuches pensando en todo momento en esta premisa: “Dado lo que quiero, ¿qué posibilidades me abren estas preguntas o la forma de ‘ver’ del otro?”»

«Te propongo que escuches cómo yo veo la situación y luego elijas si eso que te digo te sirve (olvidemos por el momento las razones) para que logremos tener una conversación sinérgica para tus objetivos y para nuestra relación.»

«Cuando intente mostrarte cómo te estoy viendo, lo que haré es contarte mis opiniones basadas en mis observaciones-hechos, con el objetivo de que vos también puedas observar lo que yo observo, más allá de que elijas o no compartirlo o utilizarlo posteriormente.»

«En este sentido, te propongo que estés (y porque no “estemos”) alerta a los enemigos del aprendizaje: te invito a poner en suspenso tus interpretaciones y prestar atención a todo aquello que yo pueda decirte y que se te presente como nuevo o distinto de lo que opinás o creés, porque esa puede ser un área ciega y quizá sea ahí donde más valor puedo aportarte.»

Cierre. Conclusiones y pedido de *feedback*

- A modo de cierre te propongo que me digas: ¿Qué aprendiste de esta reflexión? ¿Qué te está faltando para aumentar tu efectividad en tus conversaciones de *feedback* con otros? ¿Y cuándo te dan *feedback* a tí? ¿Qué cosas le faltan a este *paper*, que mi ceguera no puede aún ver? ¿Qué *feedback* me puedes aportar?

Ignacio Bossi.

» ibossi@ucema.edu.ar



[seminarios y conferencias]

Inscripción a actividades en la UCEMA

Cada año la Universidad del CEMA organiza ciclos de conferencias, seminarios y cursos cortos donde se discuten los resultados de investigaciones en curso en las áreas de agronegocios, teoría económica, economía aplicada, finanzas, aspectos legales de las finanzas, negocios, ciencias políticas, relaciones internacionales, informática, *marketing* y RR.HH.

Exponen profesores de la institución, como así también investigadores de otras organizaciones, especialistas y líderes de industria. El sólido prestigio académico de la UCEMA permite contar con la presencia de visitantes de renombre internacional.

Todos los eventos son abiertos al público en general y tienen una duración aproximada de noventa minutos. La programación completa de las actividades y los formularios de inscripción pueden consultarse en www.ucema.edu.ar/seminarios

Además de la información publicada en la web, la UCEMA ofrece a los interesados la posibilidad de recibir por e-mail invitaciones a los seminarios y conferencias que se organizan semanalmente. Para ello, pueden registrarse en las diferentes listas de correo de cada área temática, ingresando en www.ucema.edu.ar/suscripciones.



Ciclo de Seminarios de Análisis Económico: exposición de trabajos académicos y trabajos aplicados de economía sobre organizaciones empresarias, políticas públicas y otros temas relevantes. Organizados por el CEA.

Ciclo de Seminarios de Finanzas: seminarios dictados por especialistas del ámbito de las finanzas y del derecho de las finanzas.

Ciclo de Seminarios de Negocios: análisis y discusión de resultados de investigaciones de diversas áreas de la actividad empresaria: estrategia, operaciones, recursos humanos y agronegocios. Casos nacionales y tendencias de mercado.

Ciclo de Seminarios de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales: se presentan, analizan y discuten temas diversos y relevantes de las Ciencias Políticas y las Relaciones Internacionales.

Ciclo de Seminarios de Ingeniería en Informática: seminarios sobre temas y casos de negocios relacionados con la ingeniería informática y el ámbito tecnológico.

Ciclo de Seminarios de Marketing: organizados con la colaboración de instituciones líderes en el mercado, estos encuentros ofrecen una excelente oportunidad para estar a la vanguardia del marketing.

Actividades del Centro de Graduados: actividades académicas, sociales y deportivas organizadas por el CGC.

Agenda Semanal de Actividades: incluye todos los seminarios, conferencias y actividades del Centro de Graduados.

Para más información o consultas sobre el ciclo de seminarios y conferencias de la UCEMA escriba a conferencias@ucema.edu.ar.

[cgc]

El Centro de Graduados de la UCEMA organiza periódicamente actividades académicas, sociales y deportivas fomentando la capacitación permanente de los egresados y facilitando el camino hacia un desarrollo profesional exitoso.

Las mismas comprenden ciclos de conferencias en economía y política con formadores de opinión pública; competencias deportivas como golf, tenis y atletismo; cursos de oratoria, de conducción de reuniones efectivas, de cata de vinos y de técnicas teatrales; entre otras actividades.

Para conocer las propuestas de actividades del CGC ingrese en www.ucema.edu.ar/cgc.



[deportes]

Equipo de golf de la UCEMA campeón del torneo anual Copa 4U League

En octubre de 2011 el equipo de golf de la UCEMA se coronó campeón de la segunda edición del torneo anual de Golf por la Copa 4U League que agrupa equipos de IAE, UdeSA, UTDT y UCEMA. El mismo se llevó a cabo en el Club de Campo La Orquídea.

Fútbol y vóley para alumnos de grado

La Oficina de Deportes de la UCEMA organiza para sus alumnos de grado diferentes prácticas de fútbol y vóley.

Torneo de Fútbol - Comienza en abril

Formá tu equipo y anotate con tus compañeros para jugar el Torneo UCEMA Apertura 2012. La inscripción de equipos se realiza por e-mail a deportes@ucema.edu.ar.

Torneos interuniversitarios y encuentros amistosos - Fútbol 11

Formá parte del equipo de fútbol 11 que participará de partidos amistosos con otras universidades (participan alumnos de diferentes años).

Prácticas de Fútbol y Vóley

Durante la semana se realizan prácticas de fútbol (masculino) y vóley (femenino) además del entrenamiento de los equipos que participarán de los partidos amistosos y del torneo interuniversitario.

Todas las consultas relacionadas con deportes realizarlas al profesor Fernando Massucco a deportes@ucema.edu.ar o a fmassucco@ucema.edu.ar.



Equipo de golf de la UCEMA.



[redes]

SEGUINOS EN:

facebook

Actividades: /ucema.actividades

Admisiones: /admisiones.ucema

MBA: /mba.ucema

MAF: /maesfin

Biblioteca: Biblioteca Adrián Guissarri Ucema

CGC: Centro de Graduados UCEMA

Linked in

MBA Universidad del CEMA

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

twitter

@UCEMA_Agenda

Información sobre los seminarios, conferencias y otras actividades organizadas en la Universidad del CEMA.

@UCEMA_Notas

Información sobre las publicaciones científicas y periodísticas de los profesionales de la UCEMA.

@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

LA VUELTA AL HOMBRE EN OCHENTA MUNDOS

“Es por el hombre que hay valores en el mundo”
(Jean Paul Sartre)

El 28 de marzo inauguró en el SUM de la UCEMA la muestra de collages fotográficos “La vuelta al hombre en 80 mundos”. La misma es apoyada por la bodega Escorihuela Gascón y podrá visitarse hasta el 13 de abril, de 14 a 19 h .

Se trata de un trabajo colectivo realizado por alumnos y docentes de la cátedra Salomone de la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la UBA, año 2011, y cuenta con colaboraciones especiales de los diseñadores Pablo Bernasconi, Celina Hilbert y Juan Francisco Miranda.

“¿Cuántos significados encierra la nacionalidad? Las pertenencias y los orígenes tienden a asociarnos con determinadas significaciones que, muchas veces, parecen venidas de muy lejos. Sin embargo, la nacionalidad, es una idea bastante nueva. Está asociada al territorio y a la identidad cultural de los estados-nación.

La nacionalidad nos define, a veces poco, a veces completamente. A veces es una carga, otras un motivo de orgullo. La imagen enquistada que los demás se forman de la gente de cada país, parece detener el tiempo, abolir las promesas de cambio. Sin embargo, las identidades nacionales tienen que ver con un conjunto de situaciones sociales, culturales, e incluso individuales, en permanente movimiento.

Por eso esta propuesta visual se orienta a entender al hombre en todas sus acepciones. Con sus grandezas y miserias. Con la historia cotidiana de los seres comunes, conviviendo con pasados de bronce y mármol. Con tantos luchando por mantenerse a flote. Con tantos sumergidos en el hambre. Y, sin embargo, construyendo la dignidad diariamente. Esa que parece increíble de construir en escenarios tan desolados y desoladores”.

- » <http://lavuelta.catedrasalomone.com>
- » <http://comunidad.catedrasalomone.com>

Escorihuela Gascón



LOS VÍNCULOS

La muestra fotográfica "Los vínculos" de Emiliano Fernández se puede visitar desde el 10 de mayo hasta el 22 de junio, en el SUM de la UCEMA, de 14 a 19 h. La misma es apoyada por la bodega Escorihuela Gascón y FINEARTCUISINE.

Emiliano Fernández, fotógrafo

"Dice la ciencia que tres puntos en el espacio forman un volumen, dos un plano y uno, sólo un punto. Pero, ¿quién sabe qué forma tiene alma? Hay fotógrafos que han logrado transponer la bidimensionalidad en que se apoya la fotografía y registrar la forma de la ausencia. Y, en cada una de las fotografías de Emiliano Fernández, es posible ver el alma".

Marcos Zimmermann - Fotógrafo. Marzo de 2012.

"Los Vínculos"

¿Qué tan lejos nos encontramos hoy de nuestro ser naturaleza o de ser parte del entorno natural? ¿De qué forma incorporamos la naturaleza en la vida diaria?

El objetivo de la investigación tiene como propósito crear un estado de alerta que permita reflexionar sobre una nueva posible relación hombre/medio; promover un estado de conciencia que conlleve a una convivencia armónica entre el universo artificial y la naturaleza. Asimismo, aportar a la comprensión de que las relaciones con el ambiente natural son no sólo imprescindibles sino, también, relaciones de correspondencia.

Emiliano Fernández nació en la ciudad de La Plata, Argentina.

Tras pasar por las carreras de Ingeniería Forestal y Artes Plásticas en la Universidad Nacional de La Plata, decidió finalmente dedicarse por completo a la fotografía.

Estudió en la Escuela Argentina de Fotografía y realizó talleres con Juan Travnik y Marcos Zimmermann.

Su obra forma parte de colecciones privadas en Argentina y Australia. Ha expuesto en el Centro Cultural Recoleta durante el Festival de la Luz, y en el Centro Cultural Islas Malvinas y el Pasaje Dardo Rocha de La Plata. También expuso en la Red Poles Gallery en Adelaide, Australia y en Cali, Colombia.

En diciembre de 2011, en el marco de las Séptimas Jornadas de Fotografía en Montevideo, "Los vínculos" obtuvo el Primer Premio al Libro Fotográfico de Autor para Latinoamérica otorgado por el Centro de Fotografía de Montevideo.

Actualmente vive y trabaja en Argentina.

[IMPRIME & AUSPICIA]
FINEARTCUISINE
www.fineartcuisine.com

Escorihuela Gascón



Sin título. Serie "Los vínculos". Impresión Giclee en papel Canson Baryta. 70 x 50 cm. 2011.

La paradoja de la ventaja absoluta:

explicando el protagonismo argentino en la cooperación regional sobre migraciones internacionales¹

Por Sybil Rhodes, Secretaria Académica del Departamento de Cs. Políticas y Rel. Internacionales, UCEMA.

Hace varias décadas que la Argentina es el destino más importante de migrantes dentro de América del Sur². Aunque es probable que en el futuro más migrantes comiencen a elegir Brasil o Chile, Argentina seguirá enfrentando las oportunidades y los desafíos de ser un importante receptor de inmigración regional. Desde el retorno a la democracia, y especialmente en la primera década de este siglo, las reformas migratorias han sido casi siempre hacia políticas más abiertas. Por ejemplo, en el 2005 la Argentina implementó la iniciativa Patria Grande para regularizar la situación legal de cientos de miles de inmigrantes regionales, sobre todo paraguayos, bolivianos y peruanos.

Hay muchos motivos para pensar que un enfoque migratorio aperturista es deseable. Indudablemente beneficia a muchísimas personas que dejaron todo para apostar a una nueva vida en la Argentina. Apoya la libre toma de decisiones personales y dinamiza el funcionamiento de los mercados laborales. La migración, aun cuando sea de personas con niveles relativamente bajos de educación, generalmente representa un beneficio económico neto para los países receptores, aun si aumenta la presión sobre los servicios sociales. Esto no quiere decir que el público quiera más inmigrantes: liberalizar la inmigración no es una idea muy popular en casi ningún país. Sin embargo, la reforma argentina sigue el espíritu de la comunidad epistémica de expertos en el tema, que se expresan en ámbitos tales como el Foro Mundial sobre Migración y Desarrollo: alegan que la migración debería ser tratada como una tendencia humana inevitable y necesaria que los gobiernos deberían aceptar en vez de restringir³. Sin dudas la migración es un componente importante de la globalización y, si bien puede a veces agudizar problemas asociados con la globalización "oscura" (por ejemplo las redes transnacionales criminales), también es crucial para el intercambio comercial y cultural, y para la cooperación política.

La Argentina no solamente ha implementado reformas migratorias aperturistas, sino que también ha sido un país líder en la promoción de políticas parecidas en otros países, sobre todo en los vecinos. El ejemplo más notable de su protagonismo es el Acuerdo de Residencia del Mercosur. Este acuerdo es un paso importante hacia el libre movimiento de trabajadores en los países del bloque ya que otorga algunas preferencias a los ciudadanos de los socios del, y asociados al, Mercosur. O, dicho en el lenguaje de la integración comercial, Argentina ha sido promotor de un regionalismo moderadamente cerrado: cooperación para desarrollar un régimen de libre movimiento dentro de la región mientras se mantienen las puertas algo menos abiertas a los migrantes extra-regionales (aunque debe decirse que, en el área de la inmigración, otras regiones son en general más cerradas que Sudamérica).

Desde una perspectiva racional-económica de las relaciones

internacionales, sorprende que haya sido la Argentina el propulsor de la regionalización de políticas aperturistas de inmigración. En el título de esta nota se llamó a este enigma la "paradoja de la ventaja absoluta". Según el experto Timothy J. Hatton, un problema de falta de posibilidades de reciprocidad limita la cooperación internacional en el área de la inmigración, que funciona no según la lógica de la ventaja comparativa sino de la ventaja absoluta⁴. O sea, el acceso de sus ciudadanos a los mercados laborales de países más pobres vale muy poco para los países ricos mientras que el acceso a los mercados laborales de países más ricos es muy valioso para los países pobres. Como la opinión pública suele querer limitar la inmigración, el resultado es que los países ricos, sobre todo los que tienen regímenes democráticos en los cuales las élites políticas tienen que responder al público, tienen muy pocos incentivos para negociar en el área. Esta dinámica nos ayuda a entender por qué no existe una organización mundial para la liberalización de la migración como la hay para el comercio.

El argumento de Hatton parece explicar bastante bien el tratamiento de la inmigración en América del Norte y la postura de mi propio país, los Estados Unidos. Cuando se firmó el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) a principios de los noventa, no se dio ninguna consideración seria a la coordinación de políticas migratorias y mucho menos a la idea de un régimen de libre movimiento del factor trabajo, y nada ha cambiado en casi dos décadas. Dentro de Estados Unidos, cualquier político que sugiera alguna cooperación migratoria recíproca con México estaría tomando enormes riesgos electorales.

A México y a los políticos mexicanos, en cambio, les interesaba mucho negociar temas migratorios. En la primera mitad del 2001 el Presidente Vicente Fox esperaba aprovechar su buena relación con el Presidente George W. Bush para convencerlo de la necesidad de una reforma migratoria que tomara en cuenta los intereses de México y de los mexicanos residentes en EE.UU. Tal vez hubiera podido lograrlo si no fuera por los ataques terroristas del 11 de septiembre de ese año y la subsecuente tendencia a utilizar a los inmigrantes como "chivos expiatorios", y a encuadrar la migración como un asunto de seguridad. Desde entonces ni siquiera una reforma unilateral de la política migratoria ha sido políticamente posible en los EE.UU. El presidente Barack Obama se proclamó favorable a una reforma liberalizadora pero no ha tenido suficiente apoyo como para arriesgar el envío de un proyecto de ley al Congreso. En los últimos meses los aspirantes a la nominación presidencial republicana para los comicios del 2012 compiten para demostrar quién es el más duro con los inmigrantes ilegales. Mitt Romney, el candidato que partió con más chances, proclama que terminará la construcción de un muro en la frontera⁵. Su propuesta para una reforma migratoria es hacerles muy difícil la vida a los

1- Las ideas expresadas en esta nota forman parte de un libro sobre la cooperación en las políticas públicas (incluyendo las áreas de inmigración, energía, finanzas, y defensa) en el continente Americano que la autora está escribiendo junto con Leslie Elliott Armijo (Portland State University, EE.UU.).
2- Organización de los Estados Americanos (OEA, 2011). Migración Internacional en las Américas. Primer Informe del Sistema Continuo de Reportes sobre Migración Internacional en las Américas (SICREMI). Washington, DC: OEA Documentos Oficiales; OEA Ser. D.
3- Report of the First Meeting on the Global Forum on Migration and Development. Belgium, July 9-11, 2007. Bruselas. © 2008 Etablissements Emile Bruylant, S.A. Consultado el 22 de febrero de 2012: http://diplomatie.belgium.be/en/policy/policy_areas/striving_for_global_solidarity/asylum_and_migration/migration_and_development/.

4- Timothy J. Hatton (2007). "Should we have a WTO for International Migration?", *Economic Policy*, (April): pp.339-383.

5- "An American Century: A Strategy to Secure America's Enduring Interests and Ideals.", A Romney for President White Paper. October 7, 2011. Consultado el 24 de febrero de 2012: <http://www.mittromney.com/blogs/mitts-view/2011/10/american-century-strategy-secure-americas-enduring-interests-and-ideals>.

inmigrantes ilegales para que se “auto-deporten” (“self-deportation”). A pesar de que los expertos afirman que la inmigración ilegal desde México está en declive luego de su auge en los noventa, el ambiente político hostil hace totalmente remota la posibilidad de cooperación regional en América del Norte.

La paradoja consiste en que la Argentina, que tiene más inmigración que cualquier otro país del Mercosur y de Latinoamérica, es quien ha impulsado un acuerdo sobre migración.

Antes que nada deberíamos aclarar lo obvio: las disparidades económicas entre la Argentina y Perú o Paraguay son menores que las existentes entre Estados Unidos y México, y los flujos migratorios bilaterales son menos asimétricos. La ventaja absoluta argentina es mucho menor que la estadounidense.

Según el experto Timothy J. Hatton, un problema de falta de posibilidades de reciprocidad limita la cooperación internacional en el área de la inmigración, que funciona no según la lógica de la ventaja comparativa sino de la ventaja absoluta. O sea, el acceso de sus ciudadanos a los mercados laborales de países más pobres vale muy poco para los países ricos mientras que el acceso a los mercados laborales de países más ricos es muy valioso para los países pobres.

En esta situación sí existe algún incentivo para la reciprocidad. Sin embargo, sigue habiendo un interesante enigma por explicar. Me parece que los siguientes cuatro argumentos son parte de la respuesta:

Argumento 1: La política regional migratoria puede ser entendida como un aspecto de una estrategia regional e internacional más general.

Los gobiernos argentinos recientes han apostado a la cooperación regional como un aspecto importante de la política exterior. El hecho de ser un destino preferido le da a la Argentina cierto poder de negociación y *soft power*. Su liderazgo en el área es legitimado por ese *soft power*, y su uso benigno le ayuda a adquirir capital político regional que le podría servir en negociaciones regionales sobre otros temas.

Argumento 2: La política regional migratoria refleja cierta tolerancia y ausencia de actitudes discriminatorias en contra de los inmigrantes en la cultura argentina y el aprecio de su papel en la construcción del país.

Es cierto que la historia argentina celebra la inmigración. Puede ser que esta idea cultural sobreviva y que tenga el efecto de que el pueblo argentino apoye las políticas recientes. Pero, ¿son los argentinos actuales realmente más tolerantes que otros pueblos?

Encuestas internacionales hechas por el proyecto *World Values Survey* muestran que el público argentino es, comparativamente, bastante tolerante con la inmigración⁶. En tres olas de encuestas desde el año 1994, el porcentaje de argentinos que declaró

no querer tener inmigrantes como vecinos fue más bajo que el de los estadounidenses, alemanes y franceses. Y nunca alcanzó más del 6%. Dentro de la región, Argentina es tan tolerante socialmente como Brasil y Uruguay, y más que Chile, Venezuela y Perú.

Sin embargo, el porcentaje de argentinos que afirmaron que los empleadores deberían darles prioridad a los ciudadanos argentinos en tiempos de escasez de empleos ha sido bastante más alto que el de Australia, EE.UU. o Francia. Regionalmente, en cambio, los argentinos mostraban las actitudes menos nacionalistas hacia el empleo de todos los países sudamericanos incluidos en el estudio. Sintomáticamente, son pocas en la Argentina las expresiones públicas en contra de los inmigrantes y no existen partidos anti-inmigrantes como los que hay en muchos países europeos.

Promover más inmigración no es una idea muy popular en ninguna sociedad democrática, aun las más tolerantes. Promover la cooperación regional en inmigración seguramente no ha sido una demanda de la sociedad argentina hacia las élites políticas. En cambio, sí parece que la tradicional tolerancia argentina les ha ayudado a los gobiernos recientes con la construcción y *marketing* de la imagen de un país comprometido con los derechos humanos y la cooperación regional.

Argumento 3: La política regional migratoria puede ser entendida como resultado de una lógica política nacional.

El programa *Patria Grande*, tanto al nivel nacional como regional, es ventajoso para los gobiernos nacionales recientes. Esto ocurre por varios motivos. Primero, como dije arriba, la inmigración en general trae muchos beneficios a nivel nacional. Los costos en términos de mayores demandas de educación pública, de seguridad o de alojamiento (como ocurrió en el caso de la toma del



6- World Values Survey 1981-2000 Official Aggregate v.20090901, (2009). World Values Survey Association (www.worldvaluessurvey.org). Aggregate File Producer: ASEP/JDS, Madrid.

[política]

Parque Indoamericano), los suelen pagar las comunidades locales y los gobiernos que las representan.

Segundo, el apoyo a los inmigrantes encaja oportunamente con la postura populista y el discurso pro-derechos humanos de los presidentes Néstor y Cristina Kirchner. Dado que los inmigrantes tienen el derecho a votar en las elecciones locales en la Ciudad de Buenos Aires y en algunas provincias, y que tienen posibilidades de naturalizarse, también puede ser una forma directa de ganar votos y apoyo político, aunque hay poca evidencia de que muchos efectivamente voten. (A pesar de ser inmigrante legal en Argentina no figuré en los padrones para las elecciones locales de la Ciudad de Buenos Aires en 2011).

Tercero, la situación institucional de los gobiernos recientes ayuda a que tengan bastante libertad de maniobra, tanta o más en el área de inmigración que en otras áreas. En general, han sido gobiernos poco controlados por otros poderes o por la opinión pública.

Cuarto, la regionalización de la política de inmigración ha tenido un perfil bastante bajo en los medios y en la agenda pública. Esto puede ser consecuencia de muchos factores, incluyendo especialmente el hecho de que no hay ninguna fuerza política importante que tenga como parte de su ideología o programa criticar y cambiar esta política.

Argumento 4: La política regional migratoria promueve una respuesta colectiva a un problema, y el estado argentino puede beneficiarse más de la solución del problema que cualquier otro estado de la región.

La existencia de personas "indocumentadas" o en "situación irregular" es problemática. Obviamente es un problema para quienes se encuentran sin papeles. Sin embargo, para explicar tanto el liderazgo argentino como la receptividad de los otros países del Mercosur, es más útil ver la migración indocumentada como un problema para los estados. A éstos les incomoda la presencia de gente "sin papeles" porque implica alguna deficiencia de soberanía. Los estados, aun los democráticos, nos quieren contar, categorizar, cobrar impuestos y controlar. Para la Argentina, como receptor de muchos inmigrantes, este problema es mayor que para otros estados vecinos. Como los líderes nacionales argentinos también entendieron que se iban a beneficiar, y no había obstáculos políticos importantes, Argentina ejerció liderazgo para reducir el problema a nivel regional⁷.

Conclusión

Si estos argumentos son correctos, es probable que las tendencias descritas en la política de migraciones regionales persistan, a menos que la inmigración eventualmente se inserte en la agenda pública, como la ha hecho en muchos países desarrollados. En ese caso, actores nuevos, tales como la opinión pública, los partidos de oposición o gobiernos locales podrían redefinir el equilibrio político en esta área.

7- Mámora, Lélío (1993). *Las migraciones en el proceso de integración de las Américas*, Estudios Migratorios Latinoamericanos, 8 (23): 85-92.

[cultura]

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.



CONCIERTOS:

Miércoles 25 de abril a las 19:30 h.

"Y siguió cantando..."

Un Tributo a María Elena Walsh (1930-2011).

Un cálido homenaje a la gran escritora, compositora, cantante y lúcida ensayista argentina.

Eduardo Cogorno (canto).

Ricardo Aconcia (guitarra y arreglos musicales).

Miércoles 30 de mayo a las 19:30 h.

"España y Argentina en canciones"

Obras de Federico García Lorca, Manuel de Falla, Joaquín Rodrigo, Carlos Guastavino y Astor Piazzolla.

Soledad de la Rosa (soprano).

Guillermo Gutkin (guitarra).

CINE:

Lunes 9 de abril

Las vacaciones del Sr. Hulot

de Jacques Tati.

(Francia, 1953. Comedia).

Lunes 16 de abril

Hace un año en

Marienbad

de Alain Resnais.

(Francia-Italia, 1961. Drama).

Lunes 23 de abril

Cinevardáphoto

(Programa de cortos)

de Agnès Vardá.

(Francia, 1962-63, 1982, 2004.

Drama).

Lunes 30 de abril

FERIADO NACIONAL

Lunes 7 de mayo

La juventud de Chopin

de Aleksander Ford.

(Młodosz Chopina, Polonia,

1951. Drama).

Lunes 14 de mayo

Korczak

de Andrzej Wajda.

(Polonia, Alemania,

Inglaterra 1990. Drama).

Lunes 21 de mayo

El amor reclutado

de Tadeusz Król.

Zwerbowana miłosc,

Polonia, 2010. Drama).

Lunes 28 de mayo

Las chicas del shopping

de Katarzyna Roslaniec.

(Galerianky, Polonia, 2009.

Drama)



[**nota de tapa**]

Reflexiones sobre EDUCACIÓN

Entrevista a Edgardo Zablotsky, profesor de economía de la UCEMA.

Más allá de la gran cantidad de investigaciones que ha realizado centrándose en filantropía no asistencialista, el Dr. Edgardo Zablotsky reconoce su pasión por la educación tanto dentro como fuera de las aulas. Esto, sumado a los habituales vaivenes que se experimentan en la Argentina durante cada ciclo lectivo, lo ha llevado a investigar y reflexionar sobre el funcionamiento de la educación en el país y otras partes del mundo.



-Hace tiempo que publica en los medios con bastante periodicidad notas sobre educación. ¿Por qué Ud., como economista, se interesó en el tema?

-Todo empezó de casualidad en 2001 en Carlos Casares, de donde es originaria mi familia paterna. Mis bisabuelos llegaron a la Argentina con la colonización agrícola judía. En ese entonces decidí investigar mi historia familiar, comenzando con la llegada de mi bisabuelo Igiel en 1891 en el primer contingente de inmigrantes colonizado por el Barón de Hirsch en Colonia Mauricio, cercana a los que es hoy Carlos Casares. Inesperadamente descubrí lo que probablemente es el proyecto de filantropía no asistencialista de mayor envergadura llevado a cabo en nuestro país. Imaginate la foto: Hirsch se oponía a la entrega de subsidios porque a su entender sólo hacían aumentar la cantidad de pobres, pensaba que el mayor problema de la filantropía consistía en transformar en personas capaces de trabajar a individuos que de otro modo se volverían indigentes y de este modo reconvertirlos en miembros útiles para la sociedad. Más claro imposible. ¿Pero te preguntarás que tiene que ver esto con la educación?

La pobreza se origina en la falta de educación y solamente la educación y el entrenamiento de las nuevas generaciones podrán remediar esta situación.

-Exactamente.

-¿Cómo podés romper el círculo vicioso de la pobreza sin proveer capital humano y cómo podés generarlo sin educación o entrenamiento laboral? El mismo Hirsch lo sostenía. Escuchá lo que decía en 1873: la pobreza se origina en la falta de educación y solamente la educación y el entrenamiento de las nuevas generaciones podrán remediar esta desafortunada situación. Contundente, ¿no? Ahora acordate de la crisis del año 2001, la Argentina colapsaba, los planes sociales comenzaban a ser palabras de todos los días. Era claro que se debía asistir a una gran parte de la población, pero a mi entender dicha asistencia carecía de sentido, más allá de sobrellevar la emergencia, si no se capacitaba a los beneficiarios a valer por sí mismos; de lo contrario se los estaba condenando a perpetuarse fuera de la sociedad productiva. Es por ello que comencé a interesarme en la problemática de la educación en nuestro país.

-Lo distraigo por un momento sobre la cuestión educativa que sé que es un tema que lo obsesiona. Habitualmente la ciudad pareciera estar poco menos que sitiada por beneficiarios de planes sociales con diferentes demandas. Por ejemplo, recientemente beneficiarios del Plan Argentina Trabaja protestaban por no ser incluidos en un pago bimestral de 1.100 pesos por productividad y presentismo, que sólo percibirán 30.000 de los 150.000 cooperativistas. ¿Cómo lo ve?

-Es fácil, imaginate otra realidad. ¿Quiénes reciben los planes sociales? ¿Graduados universitarios? Bien sabés que no. Una gran

cantidad de beneficiarios no ha terminado la escuela primaria y la amplia mayoría no ha completado sus estudios secundarios. ¿Por qué no exigirle a todo beneficiario de un plan social que concorra a una escuela de adultos como requisito para cobrar la asignación? Al fin y al cabo sería un requerimiento ideológicamente similar al exigido a los beneficiarios de la Asignación Universal por Hijos, donde es necesario demostrar la asistencia de los chicos a las escuelas a los fines de recibir el respectivo subsidio. Imaginate si se hubiese implementado algo así hace 10 años. ¿Cuántos personas de las que estaban bloqueando las entradas a la ciudad no requerirían un plan social? ¿Por qué no implementarlo hoy? Ya sé que puede sonar extraño, pero si nos la pasamos haciendo siempre lo mismo, los resultados nunca van a cambiar; al fin y al cabo, qué otro propósito tiene una política social que la eliminación de la necesidad de tal política. Mejor no te digo de quien es la frase.

-Anímese...

-Ronald Reagan, quién otro... Viste que era mejor no mencionarlo. Más políticamente incorrecto para la visión de gran parte de nuestra sociedad, imposible.

-Sigamos por este camino. ¿Qué opina de la educación en nuestro país?

-Mirá, creo que estamos mal por donde se mire. Prefiero no desperdiciar espacio en esta nota hablándote de la paritaria docente, la cual terminó en el usual paro al comienzo del año lectivo; ni de la cantidad de días de clases perdidos por los más diversos conflictos y tampoco de las disputas por las evaluaciones docentes. No me parece que sean más que anécdotas. Pero te cuento tan sólo una, que creo que como foto alcanza: el año pasado la provincia de Buenos Aires instauró la llamada tercera oportunidad para los alumnos del secundario que se llevaron más de dos previas. Se generó una mesa extra para que puedan rendir una de las tres materias desaprobadas en diciembre y febrero. ¿Sabés cuántos chicos evitaron repetir?



-No me lo imagino. Dígame.

-Casi 50.000. Explicame, ¿para qué les sirve? Tenemos un problema mayor y la forma objetiva de probarlo no es con ejemplos, los cuales siempre te los puedo elegir a mi conveniencia, sino analizando los resultados de los exámenes PISA, los cuales en el resto del mundo no son generalmente cuestionados.

-Me parece justo. Cuéntenos sobre ellos.

-Los exámenes PISA, o si preferís el Programa para la Evaluación Internacional de Alumnos, es llevado a cabo por la OECD, a partir del año 2000, cada tres años. Participan todos los países industrializados miembros de la Organización y países asociados. Argentina tomó parte de las rondas de los años 2000, 2006 y 2009 en carácter de país asociado. Los exámenes son muy interesantes pues no evalúan el dominio de planes de estudios específicos sino que analizan hasta qué punto los alumnos de 15 años, cercanos al final de la educación obligatoria, han adquirido los conocimientos y habilidades necesarios para su inserción en la actual sociedad del saber; es decir, la capacidad de los estudiantes para aplicar los conocimientos y habilidades adquiridas en la vida cotidiana.

Una gran cantidad de beneficiarios de planes sociales no ha terminado la escuela primaria y la amplia mayoría no ha completado sus estudios secundarios. ¿Por qué no exigirles que concurren a una escuela de adultos como requisito para cobrar la asignación?

-Intuyo que nuestros resultados no habrán sido muy buenos.

-Te quedás corto. Yo me atrevo a calificarlos como un horror. En la última edición participaron 65 países, la Argentina ocupó el puesto 54 en matemáticas, 57 en ciencias y 58 en lectura. Muy lejos de la media de alrededor de 500 puntos de los países miembros de la OECD. Más aún, si comparamos nuestro rendimiento con el de los restantes países latinoamericanos (Chile, Uruguay, México, Brasil, Colombia, Panamá y Perú) los resultados son sorprendentes. Chile encabeza el *ranking* en ciencias y lectura, seguido en ambos casos por Uruguay, intercambiando posiciones en matemáticas. Argentina solamente supera con claridad a Perú y Panamá en cada una de las áreas bajo análisis.

-¿Qué lectura puede hacer de estos datos?

-En primer lugar, si bien nuestro nivel de analfabetismo es muy bajo, el analfabetismo funcional probablemente se está incrementando. La persona sabe leer y escribir, pero su capital humano en la sociedad actual es por demás limitado. La segunda, más que una lectura es una anécdota. Cuando en diciembre de 2010 se hicieron públicos estos resultados, el Ministro de Educación, Alberto Sileoni, señaló que Chile encabezaba la región pues hacía 20 años que venía invirtiendo en educación, lo cual me motivó a investigar de

qué se trataba. La anécdota del caso es que por interesarme en la educación en Chile terminé estudiando el sistema educativo sueco.

-¿Cómo fue que llegó de Chile a Suecia?

-Con Mario Vargas Llosa de guía. Dejame que te cuente muy rápido como funciona el sistema educativo chileno: en Chile se instauró en 1980 el llamado bono educativo, el cual fue mantenido por los gobiernos de la Concertación al igual que por Sebastián Piñera. Coexisten escuelas públicas y privadas, el gobierno entrega a la escuela el valor del bono correspondiente al alumno que la ha elegido y, por supuesto, monitorea la calidad de la educación. Los estudiantes rinden exámenes estandarizados, los promedios de cada escuela son publicados anualmente y los padres pueden compararlos con los de otras escuelas cercanas, de tal forma que la competencia entre las escuelas supuestamente garantiza la calidad de la educación.

-¿Cómo pueden explicarse entonces las grandes manifestaciones de estudiantes que exigen, hace meses, la reforma del sistema? ¿Acaso no afirma Camila Vallejo que es necesario cambiar el modelo educacional porque el modelo fracasó?

-Tal cual, no quieren mejorar el sistema, sino cambiarlo. Hace meses leí una interesante nota del escritor chileno Jorge Edwards, Premio Cervantes, creo que de 1999. Según Edwards los estudiantes tienen motivos para estar descontentos, pero usan un lenguaje del todo o nada; hablan de treinta años de retroceso en el país y proponen un cambio equivalente a una revolución. El Gobierno, en cambio, habla de ayudar a pagar sus estudios al 40% de los estudiantes más pobres, de bajar los intereses de los créditos universitarios del 5,6% al 2%, de mejorar la calidad de la educación, de controlar mejor a las universidades privadas; lo que denomina Edwards la política del tanto por ciento. Por eso preferí, para no ensuciar el tema con una disputa ideológica, olvidarme del hecho de que Chile encabeza el *ranking* de PISA para los países latinoamericanos, pero no del sistema educativo chileno; y dónde encontré un sistema similar sino en Suecia, el país que gasta más de su P.B.I. en servicios sociales que cualquier otro país del mundo. Aunque te pueda parecer raro, así es.

-Francamente, jamás me lo hubiese imaginado; pero profesor, una curiosidad, ¿dónde entra Vargas Llosa como guía de su viaje de Chile a Suecia?

-¡Llegué a Suecia justamente a través de Vargas Llosa! Investigando sobre los bonos educativos encontré una nota de Vargas Llosa, si mal no recuerdo de 2005, en la cual se preguntaba cuántos de los lectores de la misma sabían que en Suecia funcionaba desde hacía años, y con absoluto éxito, el sistema de *vouchers* escolares para estimular la competencia entre colegios y permitir a los padres una mayor libertad de elección a la hora de determinar donde quieren educar a sus hijos. Así fue como conocí la existencia del caso sueco.

-Creo que sería útil que nos ilustre un poco más del caso sueco, ¿puede ser?

-Seguro, es una historia muy interesante. Desde la década de 1970, el sistema escolar sueco había disminuido considerablemente en calidad. Sólo quienes podían hacer frente a las altas matrículas de las escuelas privadas, mientras a su vez pagaban los eleva-

dos impuestos característicos de Suecia, tenían la capacidad de proporcionar una educación de excelencia a sus hijos; el resto de la población debía concurrir a las escuelas públicas de sus municipios. Por cierto, cualquier parecido con nuestra realidad no es más que tu imaginación, pero mejor continuo. El sistema fue entonces introducido en 1992 por una coalición de centro derecha, en ese entonces en el gobierno. En 1994, al retornar al gobierno la democracia social, la popularidad del programa lo llevó no a revertirlo, sino a expandirlo. El mismo se basa en la premisa de que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar que todos los niños reciban una buena educación, pero que para ello no es necesario que sea el mismo Estado quien la provea. Todo padre puede decidir libremente dónde educar a sus hijos y el Estado se limita a proporcionarles un bono con el cual pagar por dicha educación. Luego, cada escuela presenta sus bonos a la dependencia de contralor y obtiene a cambio el subsidio correspondiente. Por supuesto, para calificar para el programa, las escuelas tienen que ser aprobadas por el organismo gubernamental de control, cumplir con los requisitos del plan de estudios nacional y no pueden seleccionar estudiantes sobre la base de su status socio-económico o étnico. El programa, al fin y al cabo, se basa en la tradición sueca de justicia social e igualdad de oportunidades, por ello todas las familias pueden elegir entre escuelas públicas y privadas, independientemente de sus posibilidades económicas.

-¿Piensa Ud. que un sistema escolar semejante sería apropiado para nuestro país?

-Sin dudas lo sería, las escuelas estatales mejorarían por la fuerza de la competencia. Los monopolios generan costos sociales, el virtual monopolio estatal de la educación, dada la imposibilidad económica para muchos ciudadanos de optar por otra alternativa,

no tiene por qué ser la excepción. Hoy nuestro sistema escolar lejos de igualar las oportunidades consigue justamente lo contrario. Pero no creo que sea este el principal problema de la educación argentina.

Hoy nuestro sistema escolar lejos de igualar las oportunidades, consigue justamente lo contrario.

-¿Cuál es entonces?

-Un sistema como el que propongo daría a los padres de los niños en edad escolar mayor control sobre la calidad de la educación que reciban sus hijos, ese es el tema. El sistema escolar que se implemente es secundario siempre y cuando se asegure la calidad del servicio educativo. Finlandia, país que encabeza sistemáticamente los resultados de las evaluaciones PISA, es fiel testimonio de ello; su sistema escolar es prácticamente 100% estatal, pero la calidad de sus docentes está más allá de cualquier duda. ¿Podemos decir lo mismo en nuestro país? Es un tema tabú, si no miremos los diarios: de eso no se habla.

-Suen a una película de esa gran directora que fue María Luisa Bemberg.

-Sí, creo es una buena imagen. Todos los años el tema docente es tapa de los diarios a fines de febrero, cuando se acerca el inicio de



las clases. El proceso de negociación en las paritarias docentes, los paros, como el que este año nos ha tocado vivir y supuestamente la vuelta a la paz; los días de clase perdidos posiblemente se recuperarán y la atención pasará a otros temas. Durante el año habrá eventos: alumnos de colegios secundarios tomarán escuelas o cortarán calles, docentes de algún distrito entablarán medidas de fuerzas por estar en desacuerdo con lo dispuesto por el poder legislativo del respectivo distrito; la lista es interminable, pero de la calidad de la educación no se habla y el costo de ello es inmenso.

-¿Es posible medir dicho costo?

-A principios de enero el New York Times difundió las conclusiones de un trabajo extremadamente interesante llevado a cabo por profesores de economía de la Universidad de Harvard y de Columbia. He tenido la oportunidad de leer el trabajo y francamente lo recomiendo. Imaginate la magnitud del estudio; se utilizaron datos de 2,5 millones de estudiantes, seguidos a lo largo de 20 años. Los resultados son contundentes. Muchas veces intuimos que un maestro puede influir en el futuro de un niño, pero lo que el estudio demuestra es que dicho efecto es mucho más importante de lo que se piensa, que las diferencias entre tener la suerte de ser educado por un muy buen maestro o por uno no calificado provoca diferencias significativas a lo largo de toda tu vida.

El Estado tiene la obligación de asegurar la educación primaria y secundaria de todos los ciudadanos, pero no es relevante el hecho que la misma sea pública o privada, sino el que todo niño tenga asegurado el acceso a educación de excelencia.

-¿Entonces es imprescindible un nivel docente de excelencia?

-Afortunadamente no. A mi entender el resultado de mayor relevancia que reportan los autores es que la diferencia a largo plazo entre los alumnos que tienen maestros promedio y aquellos de pobre desempeño también es sustancial. Por ello, no se trata de exigir un nivel de elite entre los docentes, en ninguna profesión la mayoría de los participantes califica bajo dicho criterio; sino tan sólo que los chicos no sean educados por maestros que carezcan de las calificaciones necesarias. ¿Querías números? Te pongo un ejemplo. El estudio sugiere que en EE.UU. reemplazar un maestro de bajo desempeño por uno de desempeño promedio (y acordate, no de elite, tan sólo promedio) durante un año del ciclo lectivo, puede representar para el curso a su cargo a lo largo de toda su vida laboral, una diferencia de ingresos de US\$. 266.000. Si multiplicamos ello por los años en los que un docente ejerce su profesión, el costo de un maestro no calificado es potencialmente enorme. Imaginate que permanezca en su cargo 10 años, estamos hablando de alrededor de US\$ 2.500.000 en ingresos perdidos.

-La pregunta que sigue es obvia: ¿qué piensa Ud. del nivel docen-

te en nuestro país y de las formas de evaluación a los docentes?

-No soy yo quién para calificarlo. Sí creo que es necesario que se realice una evaluación homogénea de los maestros a nivel nacional y que se capacite a aquellos docentes que no lo estén. Más aún, creo que los mismos representantes de los gremios docentes no deberían oponerse a este tipo de evaluación sino que deberían ser ellos mismos quienes la propongan.

-Parece algo utópico, ¿no cree?

-Totalmente; ese es el problema. Pero al fin y al cabo, ¿no debería ser en su interés asegurar frente a la sociedad la productividad de los miembros de su gremio en la delicada tarea que tienen a cargo? Evaluando y capacitando a los maestros que no lo estén y permitiendo la exclusión de aquellos docentes que no adquiriesen los atributos necesarios mediante dicho proceso de capacitación, proveería a los representantes sindicales de un real poder de negociación salarial. Pero es claro que estamos hablando de otro país. Imaginate que hoy hasta la figura de Sarmiento es cuestionada por el revisionismo histórico, por su genial idea de traer al país 65 docentes americanos, 61 de ellos mujeres, los cuales forjaron las bases del sistema educativo argentino. ¿Pensás que algunas de ellas son recordadas con una calle en Puerto Madero? Más vale que no y tiene su significado, por supuesto.



[nota de tapa]

-Ya lo creo.

-Más aún, existe un importante problema de incentivos. El gobierno que decida realizar una real reforma educativa habrá de pagar los costos de llevarla a cabo, de sobremanera el costo político de enfrentar a los sindicatos docentes, y los beneficios sólo se verán en el largo plazo, cuando probablemente otra sea la administración en funciones. ¿Qué político estaría dispuesto a pagar los costos para que sus sucesores obtengan los beneficios? Difícil imaginarlo; hace falta un real estadista, un Sarmiento.

-Creo que está más que claro profesor. ¿Alguna idea le quedó en el tintero?

- Hace 50 años, Theodore Schultz, Premio Nobel de Economía en 1979, publicaba su seminal artículo sobre la inversión en capital humano. En el mismo, Schultz postulaba que las diferencias de ingresos entre las personas se relacionaban con las diferencias en el acceso a la educación, la cual incrementaría sus capacidades para realizar un trabajo productivo. Sin capital humano, en la sociedad del conocimiento en que nos toca vivir, ¿qué posibilidades tiene una persona para desarrollarse y progresar? ¿Qué posibilidades te parece que hay para la movilidad social que alguna vez caracterizó a nuestro país?

-Seguro que coincidimos en que probablemente muy pocas.

-Exacto. Como creo que ya te lo he mencionado, no tengo dudas de que hoy nuestro sistema escolar en lugar de igualar las oportunidades, consigue justamente lo contrario. El Estado tiene la indelegable obligación de asegurar la educación primaria y secundaria de todos los ciudadanos; dicha educación es, sin dudas, el principal motor de movilidad social, pero no es el hecho que la misma sea pública o privada lo que cuenta, sino el que todo niño tenga asegurado el acceso a educación de excelencia. Por eso la relevancia de aquella frase de Sarmiento: "Si peleamos por la educación venceremos la pobreza". Proponer que todas las familias puedan elegir entre escuelas públicas y privadas, independientemente de sus posibilidades económicas, mediante un sistema de bonos escolares, intenta ser mi contribución a dicha pelea. No me parece que tenga una mejor forma de concluir estas reflexiones.

» EDGARDO ZABLOTSKY
eez@ucema.edu.ar
www.ucema.edu.ar/u/eez

UNIVERSIDAD DEL CEMA

PROGRAMAS EJECUTIVOS ESPECIALIZADOS

1° TRIMESTRE 2012

<p>➔ NEGOCIACIÓN ORGANIZACIONAL 10 clases Inicio: 12 de abril. Jueves de 18:30 a 22:00 h. Ignacio Bossi.</p>	<p>➔ MEJORANDO LA PERFORMANCE INDIVIDUAL Y DEL EQUIPO 1 clase. Miércoles 17 de abril, de 9:00 a 13:00 h. Alejandra E. Falco.</p>
<p>➔ GESTIÓN DE PROYECTOS (Project Management) 12 clases Inicio: 16 de abril. Lunes de 18:30 a 21:30 h. Gabriel Romano.</p>	<p>➔ GESTIÓN DE RIESGOS OPERATIVOS EN ENTIDADES FINANCIERAS 6 clases Inicio: 17 de abril. Martes de 19:00 a 21:30 h. Miguel Delfiner.</p>
<p>➔ DISEÑO DE UN BUSINESS PLAN 10 clases Inicio: 18 de abril. Miércoles de 18:30 a 21:30 h. Francisco Pertierra Cánepa.</p>	<p>➔ PERSUASIÓN 2 clases Inicio: 19 de abril. Jueves y viernes de 9:00 a 13:00 h. Alejandra E. Falco.</p>
<p>➔ GESTIÓN DE RECURSOS HUMANOS 10 clases Inicio: 19 de abril. Jueves de 18:30 a 21:30 h. Cristina Minoli.</p>	<p>➔ TABLERO DE COMANDO 1 clase. Martes: 8 de mayo, de 9:00 a 17:00 h. Alejandra E. Falco.</p>

» Informes e inscripción (011) 6314-3000
ejecutivos@ucema.edu.ar | Av. Córdoba 374, CABA | www.ucema.edu.ar/programas

 **UCEMA**

El principio de subsidiariedad y el tuneleo



por **Rodolfo Apreda***, Director del Centro para el Estudio de la Gobernancia del Sector Público y del Sector Privado. (CEGOPP); Director del Doctorado en Finanzas, UCEMA.

*El autor es Doctor en Cs. Económicas (UBA, 1998) y Magister en Ciencias del Estado (UCEMA, 2005).

El principio de subsidiariedad tiene dos filiaciones claramente distinguibles. La primera proviene de la segunda mitad del siglo XVIII y desciende del liberalismo clásico. La segunda se articula en la segunda mitad del siglo XIX, y queda esencialmente emparentada con la social-democracia y el pensamiento social de la Iglesia Católica. Ambas filiaciones evolucionaron y se instalaron en el debate y la práctica política desde sus orígenes hasta nuestro presente. Vamos a describirlas y luego, aprovechando la experiencia de Grecia en los últimos doce años, veremos cómo gobiernos y políticos las falsifican, por medio del tuneleo¹, proceso que estudiamos en el campo de la gobernancia del sector público².

La versión liberal del principio

El liberalismo traduce subsidiariedad como un principio de devolución o descentralización de los poderes del Estado, cuya exposición más nítida la encontramos en la Enmienda 10 de la Constitución de los Estados Unidos, que establece: "Aquellos poderes no delegados a los Estados Unidos por la Constitución, ni prohibidos por ella a los Estados (miembros), quedan reservados a los Estados (miembros), o al pueblo".

En un contexto internacional, uno de los temas recurrentes desde principios del siglo XIX ha sido la capacidad del estado federal de cobrar impuestos de todo tipo sin reconocerles a los estados provinciales derechos de recaudación directa y específica. Como expresara el profesor Musgrave³ al referirse a la devolución de los derechos de recaudación a provincias y municipios: "Los locales conocen mejor cuando los beneficios son locales".

En la década de los '70 del siglo pasado se asiste a un movimiento al cual se irán adhiriendo numerosos países basado en el achicamiento (*downsizing*) del aparato estatal, por medio de privatizaciones y desregulaciones. Algunas experiencias fueron exitosas, otras produjeron fracasos resonantes. En el presente, somos testigos de cómo se implementan estas medidas en los países que formaban parte de la Unión Soviética, así como en China. Aunque es prematuro afirmarlo, el mismo camino puede ser emprendido pronto por aquellos gobiernos de países árabes en proceso de profundos cambios políticos y económicos.

La característica compartida de este expe-

rimento en escala global consistió en el reconocimiento de que deben devolverse a los agentes privados, o los niveles inferiores del aparato estatal (provincias y municipios) tareas y objetivos asumidos por el gobierno federal. El detonante de semejante actitud política lo constituyó el excesivo costo del aparato estatal, su ineficiencia, y la rampante corrupción observada en la mayor parte de aquellos países que decidieron, en consecuencia, implementar medidas de privatización y desregulación.

También es importante destacar que, en 1991, se celebra el Tratado de Maastricht, que adopta una traducción liberal del principio⁴, cuya importancia para la comunidad Europea sólo es precedida por el principio que consagra los derechos humanos.

En suma, la versión liberal del principio de subsidiariedad se arraiga en el precepto de que las decisiones deberían llevarse a cabo en los niveles inferiores de la administración estatal, en lugar de tomarse en los niveles más elevados de la misma, toda vez que de esa manera aumenten la eficiencia y la eficacia. En consecuencia, el gobierno central asume una función subsidiaria en casos excepcionales cuando los niveles inferiores no pueden llevar a cabo ciertas actividades.

La versión social demócrata del principio

En la segunda mitad del siglo XIX se producen cambios políticos, sociales y económicos trascendentes, y en diferentes países se incrementan manifestaciones de pensamiento político con demandas sociales y laborales intensas, a través de pensadores y activistas de diferentes filiaciones: socialistas, marxistas, sindicalistas, la Iglesia Católica y también ideólogos anarquistas⁵. De todos estos contribuyentes, el principio de subsidiariedad es desarrollado y expandido con mayor rigor por medio de dos Encíclicas de la Iglesia, las que consolidan la versión social demócrata de la subsidiariedad, que favorece la generación y asignación de subsidios con fundamentos sociales.

En *Rerum Novarum* (1891)⁶, León XIII lleva a cabo un profundo ataque a las propuestas socialistas y liberales. Con respecto al principio de subsidiariedad, sin llamarlo de este modo, lo trata en la sección 24 de la Encíclica⁷.

Un siglo más tarde, Juan Pablo II pone límites a la subsidiariedad y construye un puente de gran vigor intelectual que vuelve a entroncar el

1- Consiste en el diseño de "túneles" contables, legales y financieros, por los cuales se llevan a cabo desplazamientos de bienes físicos e intangibles, transferencias monetarias, asignaciones de recursos humanos, desde empresas o agencias del gobierno hacia otras empresas o agencias del gobierno, o del sector privado, por procedimientos intencionales pero secretos. Johnson y colaboradores (2000) Tunneling. National Bureau of Economic Research. (www.nber.org).

2- Acerca de este tema, puede consultarse Apreda, R. (2007) *Public Governance: A Blueprint for Political Action and Better Government*. Nova Science Publishers, New York.

3- Musgrave, R. (1997). Devolution, Grants and Fiscal Competition. *The Journal of Economic Perspectives*, volume 11, number 4, pp. 65-72 (www.jstor.org).

4- "La comunidad Europea emprenderá acciones sólo si, y en la medida de que, los objetivos de la acción propuesta no puede ser adecuadamente alcanzado por los estados miembros, y pueda en consecuencia, por razones de la escala o incumbencia de la acción propuesta, ser mejor realizada por la comunidad."

5- Un estudio profundo de este período se encuentra en el segundo tomo, *The Age of Capital*, y el tercero, *The Age of Empire*, de la historia de la civilización desde 1789, escrita por el historiador inglés Eric Hobsbawm, Vintage Books, New York, 1996.

6- Las encíclicas se encuentran en el sitio oficial de la Iglesia Católica: www.vatican.va.

7- Sección 24: "Pero también ha de tenerse presente, punto que atañe más profundamente a la cuestión, que la naturaleza única de la sociedad es común a los de arriba y a los de abajo. Los proletarios, sin duda alguna, son por naturaleza tan ciudadanos como los ricos, es decir, partes verdaderas y vivientes que, a través de la familia, integran el cuerpo de la nación, sin añadir que en toda nación son inmensa mayoría. Por consiguiente, siendo absurdo en grado sumo atender a una parte de los ciudadanos y abandonar a la otra, se sigue que los desvelos públicos han de prestar los debidos cuidados a la salvación y al bienestar de la clase proletaria; y si tal no hace, violará la justicia, que manda dar a cada uno lo que es suyo. [...] De ahí que entre los deberes, ni pocos ni leves, de los gobernantes que velan por el bien del pueblo, se destaca entre los primeros el de defender por igual a todas las clases sociales, observando invariablemente la justicia llamada distributiva".

principio con la versión liberal del mismo y reconoce que el primer deber del Estado es velar por la seguridad⁸. No podemos dejar de mencionar que la Encíclica *Centessimus Annus* (1991) ha sido frecuentemente mencionada por los pensadores y líderes políticos progresistas como una justificación para la concesión discrecional y hasta arbitraria de subsidios. A todas luces, ese mensaje ideológico está ausente en la Encíclica. Por el contrario, ella instala en la sección 48 la función de suplencia del Estado: “El Estado tiene, además, el derecho a intervenir, cuando situaciones particulares de monopolio creen rémoras u obstáculos al desarrollo. Pero, aparte de estas incumbencias de armonización y dirección del desarrollo, el Estado puede ejercer funciones de suplencia en situaciones excepcionales, cuando sectores sociales o sistemas de empresas, demasiado débiles o en vías de formación, sean inadecuados para su cometido. Tales intervenciones de suplencia, justificadas por razones urgentes que atañen al bien común, en la medida de lo posible deben ser limitadas temporalmente, para no privar establemente de sus competencias a dichos sectores sociales y sistemas de empresas y para no ampliar excesivamente el ámbito de intervención estatal de manera perjudicial para la libertad tanto económica como civil”.

El liberalismo traduce subsidiariedad como un principio de devolución o descentralización de los poderes del Estado.

Y en la misma sección, hace una crítica al llamado Estado de Bienestar y presenta de manera explícita qué entiende por principio de subsidiariedad, con resonancias de la tradición liberal: “En los últimos años ha tenido lugar una vasta ampliación de ese tipo de intervención, que ha llegado a constituir en cierto modo un Estado de índole nueva: el «Estado del bienestar». Esta evolución se ha dado en algunos Estados para responder de manera más adecuada a muchas necesidades y carencias tratando de remediar formas de pobreza y de privación indignas de la persona humana. No obstante, no han faltado excesos y abusos que, especialmente en los años más recientes, han provocado duras críticas a ese Estado del bienestar, calificado como «Estado asistencial». Deficiencias y abusos del mismo derivan de una inadecuada comprensión de los deberes propios del Estado. En este ámbito también debe ser respetado el principio de subsidiariedad. Una estructura social de orden superior no debe interferir en la vida interna de un grupo

social de orden inferior, privándola de sus competencias, sino que más bien debe sostenerla en caso de necesidad y ayudarla a coordinar su acción con la de los demás componentes sociales, con miras al bien común”.

La versión griega del principio

Desde el siglo XIX en adelante, el principio de subsidiariedad ha colaborado en la corrección de numerosas injusticias y desigualdades sociales. Pero también ha sido falsificado por gobiernos de diferentes adhesiones políticas e ideológicas, que lo han utilizado para la obtención de propósitos discrecionales y populistas, favoreciendo el clientelismo político, el “capitalismo de los amigos”, la corrupción de sus funcionarios, el empobrecimiento de los marcos institucionales.

Uno de los procesos más utilizados para la construcción de estas desviaciones en la gobernanza del sector público es el tuneo, que consiste en el diseño de “túneles” contables, legales, financieros, por los cuales se llevan a cabo desplazamientos de bienes físicos e intangibles, transferencias monetarias, asignaciones de recursos humanos, desde empresas o agencias del gobierno hacia otras empresas o agencias del gobierno, o del sector privado, por procedimientos intencionales pero secretos. La experiencia de Grecia desde hace doce años es aleccionadora.

Grecia ingresa a la unión monetaria europea en el 2001. Aprovechando canales de fácil acceso para los miembros de la comunidad europea, proporcionado por bancos, el Fondo Monetario y el Banco Central de Europa, en el período 2002 al 2009, los griegos acumularon⁹ 400 mil millones de dólares en deuda del gobierno, y 800 mil millones en jubilaciones, para una población de aproximadamente 11 millones. En los últimos doce años los salarios en términos reales de los empleados públicos se duplicaron, sin contar las transferencias por coimas y clientelismo político. Por otra parte, los salarios del sector público triplican los del sector privado, comparando rubros de actividad y responsabilidad. Los ingresos anuales de los ferrocarriles son de 100 millones de euros, pero sus egresos por sueldos y otros egresos alcanzan los 700 millones de euros. Esto es lo que el economista húngaro Janos Kornai llamaba complaciente dispendio presupuestario, al referirse a la ineficiencia y corrupción del aparato estatal de la Unión Soviética¹⁰, despreciando la cultura presupuestaria y convirtiendo al Estado en una empresa de seguros contra el fracaso.

Alrededor de 600 actividades son clasificadas por el gobierno griego como riesgosas, y adelanta 10 años la jubilación a varones y mujeres involucrados en ellas (se incluyen los peluqueros, locutores de radio, personal gastronómico, músicos). Cuando asume en 2009 el nuevo ministro de Economía, Papaconstantinou, encuentra una

8- Sección 48: “La actividad económica, en particular la economía de mercado, no puede desenvolverse en medio de un vacío institucional, jurídico y político. Por el contrario, supone una seguridad que garantiza la libertad individual y la propiedad, además de un sistema monetario estable y servicios públicos eficientes. La primera incumbencia del Estado es, pues, la de garantizar esa seguridad, de manera que quien trabaja y produce pueda gozar de los frutos de su trabajo y, por tanto, se sienta estimulado a realizarlo eficiente y honestamente. La falta de seguridad, junto con la corrupción de los poderes públicos y la proliferación de fuentes impropias de enriquecimiento y de beneficios fáciles, basados en actividades ilegales o puramente especulativas, es uno de los obstáculos principales para el desarrollo y para el orden económico”.

9- La información que sigue proviene de la investigación que llevó a cabo Michael Lewis. Para detalles y estudios parecidos, aplicables a Islandia, Irlanda y Alemania, consultar su libro *Boomerang: The Meltdown Tour*, Allen - Penguin Books, 2011, London.

10- Kornai, J. (1979) Resource-constrained versus demand-constrained systems. *Econometrica*, volume 47, number 4, pp. 801-820. (www.jstor.org).

proyección del déficit fiscal del 3.7%, pero dos semanas después su cálculo alcanza el 12.5%. Citemos algunos ejemplos:

a) En un caso, Papaconstantinou encontró que no se registraban jubilaciones en los libros oficiales por un importe de mil millones de dólares por año acumulados anualmente. El gobierno las pagaba religiosamente, pero no tenían existencia contable y presupuestaria. En otro caso, el gobierno había creado agencias en los últimos años para dar empleo sin registrarlos en sus libros. Como ilustración, el Ministerio de Agricultura tenía una agencia dedicada a la fotografía digital de tierras, ocupando a 270 personas sin conocimiento alguno del tema, todos ellos peluqueros de profesión. Como dijera Michael Lewis en el libro mencionado anteriormente, "el estado griego no es sólo corrupto, es corruptor".

El tuneleo consiste en llevar a cabo desplazamientos de bienes físicos e intangibles, transferencias monetarias, asignaciones de recursos humanos, desde empresas o agencias del gobierno hacia otras empresas o agencias del gobierno, o del sector privado, por procedimientos intencionales pero secretos.

b) En el año 2000 Grecia alcanzó un déficit del 3% de su producto bruto, como se podía esperar de una nación que buscaba acceder a la comunidad europea. Para ello, el gobierno eliminó de su contabilidad gastos de jubilaciones y de defensa, congeló las tarifas de servicios. En la proximidad de eventos electorales aumentaba la creación de empleo público "para atacar el desempleo". Las empresas de construcción "de los amigos" recibían estímulos monetarios y crediticios del gobierno, pero las transacciones correspondían a la dimensión virtual del tuneleo.

c) Particularmente interesante fue lo que hicieron con los índices de precios a partir del 2001: cuando debían calcular la inflación mensual quitaban de la canasta del consumidor los tomates por su elevado precio, también los limones, e incorporaban las naranjas, más baratas. Al respon-

sable de las estadísticas, los analistas financieros empezaron a llamarlo El Mago, por su enorme capacidad para hacer desaparecer el déficit, las deudas y la inflación. Debemos aclarar que en el 2001, el gobierno griego contrató a Goldman Sachs para ayudarlo en la tarea de "cocinar" el déficit menor al 3% como requería la comunidad europea. Y algunos bancos de inversión colaboraron con Grecia para que su gobierno pudiera "securitizar" en fondos fiduciarios con la arquitectura de vehículos con propósitos especiales¹¹, desde los ingresos de la lotería nacional, los peajes, las tasas de aeropuertos y fondos frescos provenientes de préstamos de salvataje concedidos por la comunidad europea. La contrapartida de estas securitizaciones es la capacidad de emitir bonos contra esos activos y proseguir la fiesta.

La lección que nos deja Grecia es clara y elemental. Los gobiernos tienen un rol fiduciario hacia sus comunidades: lealtad, buena fe y diligencia. Además tienen que ser transparentes, informando acerca del origen y la aplicación de los fondos públicos. También deben cumplirse los compromisos contraídos y asumir las responsabilidades con sus consecuencias¹². Finalmente, la Constitución debe ser respetada y la Ley aplicada para todos los ciudadanos, los gobernados y los que gobiernan. Grecia es la negación de estas características del buen gobierno. Y ahí están los ruinosos resultados.

11- El rol de los vehículos con propósitos especiales, y su encarnadura en lo que denominamos "gubernancia opaca", se desarrolla en mi último *Documento de Trabajo 481*, "Opaque governance and the case of special purpose vehicles" (www.ucema.edu.ar/publicaciones/doc_trabajo.php).

12- Lo que se denomina "accountability" en países anglosajones.

Riesgo y producción agrícola: seguros índice en la producción de soja en Argentina y Paraguay



La existencia de riesgo de pérdida es una característica básica de las economías de mercado. El empresario -sea del sector que sea- contrata insumos y los inmoviliza en un proceso productivo en mayor o menor medida aleatorio. Arriesga.

El problema de manejo del riesgo es especialmente importante para las empresas del sector agropecuario. En efecto, en una fábrica 1 tonelada de varillas de acero termina transformada en (digamos) 0.9 toneladas de bulones. Puede haber cierta variación en esta transformación, pero la misma es en general reducida. Por el contrario, en una empresa agrícola, la inyección de una cantidad x de recursos en la forma de tierra, semillas, herbicidas y otros insumos pueden transformarse (como consecuencia de factores como el manejo tecnológico y la aleatoriedad climática) en muy distintas cantidades de producto.

Las empresas agropecuarias enfrentan dificultades adicionales. Por de pronto, la mayor parte de estas son de tamaño relativamente reducido. Esto determina que tienen mayores dificultades que las corporaciones en acceder a capital tanto de deuda como de riesgo. Están por lo tanto más expuestas a vaivenes de flujos de caja.

Existen muchas formas de manejar riesgo. En esta nota analizamos la transferencia de riesgo mediante el mercado de seguros y, en particular, la predisposición a pagar (en inglés *willingness to pay*) por seguros del tipo índice (también llamados paramétricos). A diferencia de los seguros convencionales, en los seguros índice la indemnización no se calcula en base a daños sufridos por el que contrata el seguro sino en base a la evolución de un índice calculado a partir de información regional o zonal. El seguro se activa y paga indemnización si el índice de referencia, por ejemplo un índice basado en los milímetros de lluvia caída o en los kg/ha promedio de una zona, no supera determinado nivel. En los seguros índices no existe por lo tanto necesidad de evaluar pérdidas cliente por cliente. Pero además en este tipo de seguro se eliminan, o por lo menos reducen sustancialmente, los problemas de *riesgo moral* y de *selección adversa*. Estas características los hacen particularmente atractivos para la actividad agropecuaria ya que los costos administrativos son considerablemente menores que en los seguros tradicionales.

Analizamos aquí seguros de tipo índice para productores de soja en Argentina y Paraguay. La producción sojera representa en Argentina casi el 40% del valor de la producción total agrope-

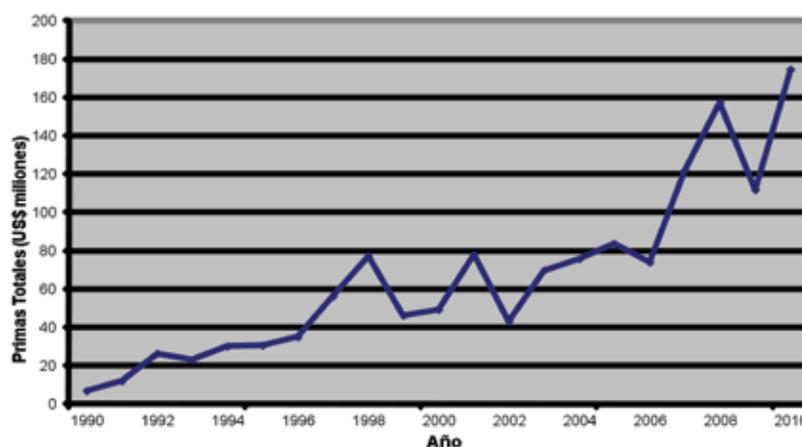
cuaria y un porcentaje considerablemente mayor de las exportaciones. En Paraguay, la importancia relativa del cultivo es mayor aún. Ambos países están, entonces, sujetos a considerable "riesgo" en lo relativo a las condiciones climáticas que afectan a este cultivo. Por ejemplo, en la campaña 2008/2009, a causa de la sequía, la producción de soja cayó en más del 30% en Argentina. El impacto de la sequía en la actual campaña (2011/2012) no ha sido aún estimado con precisión; sin embargo, según del Departamento de Agricultura de los EE.UU., la caída de producción podría ser mayor al 10-15%. Las pérdidas, por supuesto, no se distribuyen uniformemente en todo el territorio: ciertas zonas lograrán producción normal, mientras que en otras ocurrirán caídas de producción muy importantes.

En los últimos años ha ocurrido en Argentina un notable crecimiento en el mercado de seguros agropecuarios. Como puede verse (Figura 1) a comienzos de la década del '90 las primas no llegaban a los US\$ 20 millones por año. Veinte años más tarde estas habían aumentado a casi US\$ 180 millones por año.

por Marcos Gallacher (foto), Daniel Lema (foto) y Alejandro Galetto*.

* Respectivamente UCEMA; INTA y UCEMA; SANCOR y Universidad Austral. Esta nota se basa en la investigación realizada por los autores para el proyecto *Agriculture and Adaptation to Climate Change: The Role of Insurance and Technology Dissemination for Risk Management*, Banco Interamericano de Desarrollo.

Figura 1: Mercado de seguros agrícolas - Argentina



Si bien el mercado ha crecido debe destacarse que en Argentina los seguros agropecuarios están focalizados a daños causados por granizo, o en algunos casos a "granizo más adicionales" (vientos, fuego). Los seguros "multiriesgo" (que cubren, además, sequía) no representan más del 5% del total de primas ya que su costo es considerablemente elevado.

Seguros índice en agricultura

Los seguros tradicionales implican evaluación de daños a nivel empresa. Esto genera importantes costos para la empresa aseguradora. Con este tipo de seguros existen además problemas de “*moral hazard*” (riesgo moral) ya que el productor que asegura su cultivo puede -por el hecho de estar asegurado- tomar decisiones distintas que las que tomaría en caso de no haber adquirido el seguro. Por ejemplo, puede demorarse en cosechar, sabiendo que el eventual daño por granizo o viento será cubierto. También existe el problema de “*adverse selection*” (selección adversa): los productores más sujetos a riesgo (por ubicación, tecnología u otras causas) estarán más dispuestos a adquirir seguros que aquellos cuyo riesgo es menor. Todos estos factores encarecen el valor de la prima de seguros y la consecuencia es una contracción del mercado. Un “seguro índice” resuelve en particular los problemas de riesgo moral, ya que la obligación de indemnizar o no, y cuánto indemnizar, depende

Un estudio de caso

Como parte de una investigación realizada para el BID analizamos predisposición a pagar (en adelante “PAP”) por parte de productores sojeros de algunas localidades de Argentina y Paraguay. El seguro hipotético ofrecido a través de una encuesta es un “seguro índice” que incorpora rendimientos zonales (a nivel de partido o departamento) como determinantes de pago o no de indemnización y el monto de esta.

Por ejemplo, para un productor sojero ubicado en el partido de Chacabuco (provincia de Buenos Aires) el contrato podría especificar:

“Si el rendimiento promedio del partido es menor que 2400 kg por hectárea, usted recibe una indemnización I tal que $I = 2400 - R$, donde R es el rendimiento efectivamente obtenido en el partido.

Por ejemplo, si $R = 1800$, $I = 2400 - 1800 = 600$ kg/ha.

En cambio, si $R = 2500$ (mayor que el “gatillo” de 2400) $I = 0$ ”.

Entrevistamos unos 400 productores (200 en

Existen muchas formas de manejar riesgo. Una de ellas es la transferencia de riesgo mediante el mercado de seguros del tipo índice, también llamados paramétricos.

de valores que toma cierta variable (el “índice”) y no de lo que le ocurre a cada tenedor de la póliza en forma individual. Sin embargo, para resolver los problemas de selección adversa, hay que poder definir áreas lo suficientemente homogéneas desde el punto de vista del índice utilizado (sea de precipitaciones, rindes promedios u otra cosa).

Este índice puede ser de distinto tipo. Por ejemplo si en una zona llueven menos de x mm en el período crítico del cultivo, se dispara una indemnización cuyo monto es tanto mayor cuanto mayor sea la diferencia entre x (el “gatillo” o “umbral”) y la precipitación efectivamente ocurrida. La idea detrás de este seguro es que existe cierta correlación entre las precipitaciones en la zona en cuestión (por ejemplo el partido de Pergamino) y el rendimiento obtenido por un productor ubicado en ese partido. La correlación por supuesto no es perfecta: por ejemplo, el productor puede obtener un rendimiento “malo” aún cuando las precipitaciones promedio en su zona fueron “buenas”. También puede ocurrir lo contrario.

La correlación imperfecta entre los valores que toma el índice y los resultados económicos del tenedor de la póliza es un “riesgo de base” (“*basis risk*”) común a muchos los contratos financieros y es uno de los temas centrales al considerar el diseño de estos productos.

Argentina y 200 en Paraguay). A cada productor se le preguntó si estaría dispuesto a pagar cierta suma (o “prima”) por este tipo de seguro. El “monto gatillo” se fijó, en cada una de las zonas estudiadas, de forma tal de asegurar un rendimiento del cultivo de aproximadamente el 60% de los rendimientos “promedio”.

En forma aleatoria se asignaron valores de primas (desde “bajas” a “altas”) entre los 400 productores entrevistados. El monto de las primas fue fijado no en dinero sino en kilogramos de producto (en este caso soja) por cada hectárea asegurada. Para cada una de las primas, el productor podía contestar si estaría o no dispuesto a contratar el seguro en cuestión. Mediante un procedimiento econométrico estándar se estimó la PAP de los productores de cada una de las regiones.

El Cuadro 1 muestra los resultados. Como puede verse, en Argentina la PAP varía entre los 150 y 240 kg/ha mientras que en Paraguay es de aproximadamente 110 kg/ha. Estos montos representan aproximadamente entre el 5 y 8% de la producción “normal” de las localidades analizadas en Argentina, y un 4% de la producción normal en Paraguay. La mayor PAP (tanto en términos absolutos como relativos a la producción “normal”) en Argentina con respecto a Paraguay causa cierta

sorpreza ya que en principio la producción parecería ser menos riesgosa en Argentina.

Desarrollo del mercado

En los países desarrollados el mercado de seguros está altamente subsidiado. En los EE.UU. y Canadá, por ejemplo, el valor de las primas cobradas cubre no más del 50 % del costo total de producción de seguros (indemnizaciones, reaseguros, administración). Los seguros son uno de los tantos subsidios que reciben los productores.

Es importante que los productores perciban el riesgo y paguen el costo actuarial de transferirlo. El mercado se desarrollará entonces sólo si el costo de producir el seguro es menor que los valores PAP estimados.

Subsidiar el uso de seguros (aun cuando fuera factible) no resulta eficiente. Una importante fuente de ineficiencia es que el subsidio disminuye artificialmente el precio pagado por la transferencia del riesgo. Si transferir el riesgo productivo resulta artificialmente barato, es probable que los productores asuman actitudes más riesgosas en la misma o en otras actividades, con lo cual el efecto final puede ser contrario al esperado. Es importante que los productores perciban el

riesgo y paguen el costo actuarial de transferirlo. El mercado se desarrollará, entonces, sólo si el costo de producir el seguro es menor que los valores de PAP estimados. En este sentido, diseñar mecanismos de seguros que minimicen los costos de transacción y eviten los problemas de información asimétrica resulta muy importante.

Nuestro análisis sugiere que existen trabas para el desarrollo del mercado de seguros que podrían ser eliminadas. Por ejemplo, un seguro índice como el propuesto aquí requiere inversión en estimación de rendimientos agrícolas a nivel de sub-regiones de tamaño más reducido que los actuales partidos o departamentos. En efecto, actualmente las estimaciones de rendimiento se realizan en zonas de enorme extensión y, por lo tanto, resultan poco útiles para la construcción de índices altamente correlacionados con el rendimiento que obtiene un productor determinado. El alto "riesgo de base" dificulta en grado sumo la utilidad de un contrato basado en este índice.

Desarrollar el mercado requiere no sólo información desagregada, sino también información confiable y oportuna. Deben diseñarse, además, mecanismos de resolución de disputas y de mediación aceptables para las partes: los que ofrecen y los que demandan seguros. El rol del Estado, en todo caso, es proveer los "bienes públicos" (información para cálculos actuariales, legislación, apoyo institucional) que facilite que estos oferentes y demandantes de servicios de gestión de riesgos lleguen a acuerdos mutuamente beneficiosos.

Cuadro 1: Predisposición a Pagar ("PAP") por un seguro índice (soja)

País/Región	Predisposición a Pagar (PAP) (kg/ha de soja)
Argentina Zona 1 (Pergamino, Chacabuco, Junin, Rojas) Zona 2 (Alem, Gral. López) Zona 3 (Lincoln, Trenque Lauquen)	150 180 240
Paraguay Itapuá, Alto Paraná	110

Largo plazo y corto plazo en la política económica argentina



La estadística del PIB per cápita entre 1870 y 2008 indica que la Argentina tuvo un desempeño mejor o igual a un conjunto de países desarrollados en los períodos 1870-1933; 1964-1974 y 1991-2008. En cambio, muestra un desempeño inferior al del mismo conjunto (retraso) en 1934-1963 y 1975-1990. Como resultado de estos ciclos de mejor o peor desempeño, el ingreso per cápita argentino avanzó desde un 60% del promedio de los países ricos en 1870 hasta acercarse y permanecer cerca del 90% entre 1909 y 1933. A partir de entonces hay una fase de retraso de treinta años que devuelve el cociente a las cercanías del 60%. Permanece estable entre 1964 y 1974, vuelve a caer llegando al 35% en 1990 y desde entonces ha oscilado entre el 35 y el 40%.

Una investigación publicada a fines de 2011¹ cuyo objeto era identificar los factores de este comportamiento -sobre todo el relativamente pobre desempeño de la Argentina en los últimos ochenta años- contrastó la serie del cociente "PIB per cápita argentino/PIB per cápita países desarrollados" con una gama de indicadores asociados o representativos de las numerosas hipótesis que se han ensayado alrededor de esta cuestión. Se halló, por ejemplo, que a largo plazo la correlación entre los llamados "términos del intercambio" y el desempeño relativo de la Argentina es nula. No nos retrasamos con precios altos (1900-1917, 2002-2010), pero tampoco con precios bajos (1918-1934, 1991-1998) y retrocedimos con precios bajos (1952-1963), pero también con altos (1937-1951, 1975-1984). Lo mismo que pasa con los términos del intercambio (asociación durante algunos períodos, pero disociación durante otros y -por lo tanto- pobre correlación a largo plazo) ocurre con el gasto público, la deuda pública, la inversión agregada, el tipo de cambio real, el balance comercial y muchas estadísticas representativas de la estructura de la economía.

¿Quiere esto decir que ninguna de estas variables ha impactado o impacta la *performance* agregada de la economía? No. Lo que quiere decir es que sus efectos (positivos o negativos) no se sostienen en el largo plazo y que hay otros factores o políticas que los superan en importancia. La sobrevaluación del peso (o atraso cambiario) está asociada tanto a períodos de buena como de mala *performance* de la economía. Lo mismo ocurre con la subvaluación. Hay períodos de crecimiento que coinciden con alta inversión y otros

con baja inversión, y lo mismo vale para los períodos de retraso. La tendencia secular creciente del gasto público coexiste con lapsos de buena y de mala *performance*, y unos y otros se superponen a su vez con períodos de superávit y de déficit en el comercio exterior, que es lo mismo que decir con salida o con ingreso neto de capitales externos.

La investigación citada muestra, en cambio, que hay tres variables correlacionadas o asociadas de manera permanente con el desempeño de la economía argentina a largo plazo: la mayor o menor apertura de la economía (medida por la ratio comercio exterior/PIB), la aceleración de la inflación (que no es lo mismo que el nivel de la inflación) y la volatilidad macroeconómica (medida como el desvío entre la tasa de variación del PIB en cada año y su tasa de crecimiento a largo plazo). En estos tres casos tanto la econometría como el análisis "visual" no dejan dudas: no hubo buena *performance* cuando aumentó el proteccionismo, se aceleró la inflación y creció la volatilidad, en tanto sí lo hubo cada vez que el proteccionismo disminuyó, se desaceleró la inflación y bajó la volatilidad.

El sentido común y las buenas prácticas sugieren la moderación en el gasto y endeudamiento del sector público, un buen nivel agregado de ahorro e inversión, así como el monitoreo de los flujos de capitales externos y su impacto sobre el tipo de cambio real. Podemos también rezar para que los precios de nuestras exportaciones sean atractivos o no caigan excesivamente. Pero más allá de cómo nos vaya en estas materias (mejor o peor), la evidencia es contundente: **a)** si se cierra la aduana, se desincentiva el comercio exterior (tanto importaciones como exportaciones) y se desconectan los precios internos de los internacionales; **b)** si se acelera la inflación y **c)** si la persistencia de políticas fiscales y políticas monetarias y cambiarias insostenibles se traduce en mayor volatilidad, no habrá ganancias sostenibles a largo plazo.

por **Martín Lagos**, profesor de la UCEMA.

1- Lagos, Martín; Llach, Juan J.; Fracchia, Eduardo y Marull, Fernando (2011). *Claves del retraso y de progreso de la Argentina*, Buenos Aires, Temas Grupo Editorial.



El cambio climático y sus efectos sobre la vitivinicultura mendocina

La Argentina es uno de los principales productores de vinos del mundo y ocupa actualmente una posición destacada en el mercado internacional de vinos varietales. Mendoza es la principal provincia elaboradora de vinos varietales en la región, concentrando el 75% de la producción total de vinos y representando cerca del 90% de las exportaciones del país.

Existe consenso generalizado acerca de que las emisiones de gases de efecto invernadero derivados de la actividad humana se traducirán

embargo, entre 2007 y 2009 la temperatura promedio aumentó 1 C° y, de acuerdo a las estimaciones de la OMM, la marcha ascendente se acentuará en los próximos años. Por su parte, las precipitaciones presentan, en general, una tendencia decreciente.

Si se observa el comportamiento del *share* de vinos varietales en la producción total mendocina de vinos a lo largo de los años, la producción de vinos de alta calidad parece darse mejor en los años de altas temperaturas. Sin embargo, la relación entre producción de vinos de alta calidad y

por **María Antonella Mancino**, profesora asistente de Economía Laboral, UCEMA.

Las proyecciones de modelos climáticos de la Organización

Meteorológica Mundial indican que la temperatura global aumentará

entre 1,1 y 6,4 C° durante el siglo XXI.

Desde que la temperatura y las precipitaciones son insumos clave de

la actividad agrícola, los mayores efectos podrían verse en este sector.

en mayores temperaturas y precipitaciones en los próximos años. Las proyecciones de modelos climáticos de la Organización Meteorológica Mundial (OMM) indican que la temperatura global aumentará entre 1,1 y 6,4 C° durante el siglo XXI.

El cambio climático impactará en la economía global, y dado que la temperatura y las precipitaciones son insumos clave de la actividad agrícola, los mayores efectos podrían verse en este sector.

Para la vitivinicultura, diversos registros históricos muestran que las zonas óptimas para el crecimiento de la vid varían en relación con el clima. El mismo define si la región es apta para la producción de vid y, a su vez, determina el estilo de vino específico que se puede producir. En cada región productiva, la variabilidad climática imprime diferencias de calidad de los mostos, contando con potencial para producir cambios en la producción y calidad de los vinos regionales. En general, se espera que las localidades más cálidas y secas obtengan uvas de mayor calidad.

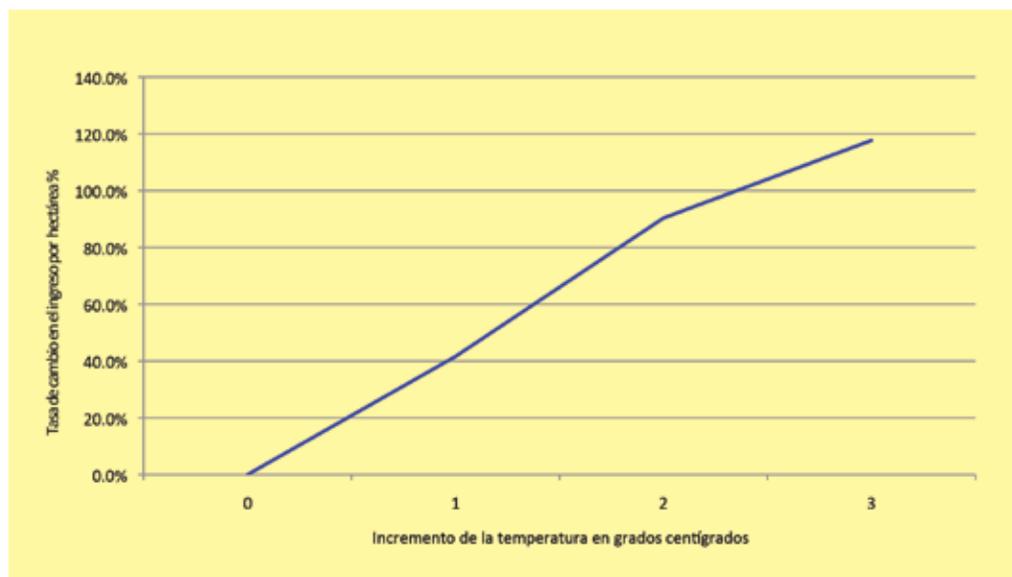
La temperatura no ha mostrado grandes fluctuaciones a lo largo de la última década en la provincia, acercándose a un promedio de 18,5 C°. Sin

precipitaciones no es tan clara.

En uno de mis trabajos utilizo el “enfoque ricardiano” para medir el efecto que el calentamiento global puede tener sobre los ingresos de los bodegueros. El mismo relaciona el valor de la tierra como función del ingreso neto, es decir, que el ingreso neto refleja el valor presente y futuro de la productividad neta. Midiendo precios e ingresos por hectárea se puede estimar el impacto directo del clima sobre el rendimiento de la tierra así como la sustitución indirecta de insumos, introducción de distintas actividades y demás posibles adaptaciones a diferentes climas. La hipótesis básica es que el clima modifica la función de producción de vinos; los productores toman las variables climáticas como dadas y ajustan sus insumos y producción de forma óptima.

De acuerdo a las estimaciones preliminares, un aumento de la temperatura en 1° C implica un incremento en el ingreso por hectárea de los bodegueros del 42%. Bajo el supuesto de que los costos y el cambio climático no están correlacionados, estos cambios en el ingreso se trasladarían directamente a las ganancias y precios de la

Cambios en la temperatura y su efecto sobre el ingreso por hectárea



Nota: El gráfico se realiza en base a las estimaciones detalladas en el presente artículo.

De acuerdo a las estimaciones preliminares, un aumento de la temperatura en 1° C implica un incremento en el ingreso por hectárea de los bodegueros del 42%, mientras que las lluvias no tendrían un efecto significativo.

tierra. Por otro lado, encuentro que las precipitaciones no afectan significativamente los ingresos. Otros autores también midieron el impacto del cambio climático sobre la vitivinicultura: Ashenfelter y Storchmann (2010) encontraron que un aumento de 1°C en la temperatura produciría un incremento de hasta 37% en los ingresos de los bodegueros en el Valle Mosel de Alemania.

Sin embargo, existen algunas limitaciones para estos resultados. En primer lugar, el análisis no tiene en cuenta efectos de equilibrio general

que pueden resultar en una reestructuración de los precios de la tierra. Asimismo, los resultados muestran sólo una pequeña parte de una evaluación general del rol del cambio climático en el sector vitivinícola argentino. Seguramente existen lugares donde el aumento de la temperatura implique directamente una caída en la calidad de la uva por el exceso de calor. Más allá de las limitaciones, estos resultados son relevantes desde el punto de vista de las perspectivas del sector vitivinícola frente al escenario de calentamiento global.

Filantropía no asistencialista: la historia de los Pampistas



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

En 1891 el Barón Maurice de Hirsch fundó la Jewish Colonization Association (J.C.A.), la cual habría de convertirse en la mayor empresa filantrópica de su tiempo, conduciendo un gigantesco experimento en bienestar social consistente en la inmigración organizada de miles de personas desde el Imperio Ruso hacia nuestro país, y estableciéndolas en colonias agrícolas.

Hirsch desaprobaba la caridad tradicional, con su énfasis en la distribución de limosnas, como un medio de aliviar la pobreza. Estaba convencido de que podría modificar el futuro de los judíos de Rusia otorgándoles la oportunidad de volverse autosuficientes, de reinsertarse en la sociedad a través de su propio esfuerzo. Esto lo llevó a financiar importantes proyectos educativos en los países de residencia; sin embargo, luego de los *pogroms*¹ de 1881/82 consideró que dicha estrategia carecía de posibilidades de éxi-

cantidad de inmigrantes resulta obviamente inadecuada. Al internalizar la externalidad en información generada por el proyecto, he planteado la hipótesis alternativa que la evaluación social del mismo puede ser claramente positiva, aún cuando su evaluación privada concluye en un aparente fracaso.

Siguiendo esta línea de investigación, en el *Documento de Trabajo 464* (2011)⁴ he presentado diversas citas, entrevistas y artículos, redactados por el propio Hirsch, con el objeto de permitir que nos explique *por sí mismo* su posición sobre la filantropía, sus motivaciones y su forma de llevar a cabo la empresa inmigratoria. Hirsch nos muestra que su concepción de la filantropía nada tiene que ver con el asistencialismo, dado que una y otra vez queda reflejada su voluntad de recuperar a los beneficiarios como miembros útiles para la sociedad mediante la educación y el entrenamiento profesional.

El Barón Maurice de Hirsch desaprobaba la caridad tradicional. Estaba convencido que podría modificar el futuro de los judíos de Rusia otorgándoles la oportunidad de volverse autosuficientes, de reinsertarse en la sociedad a través de su propio esfuerzo.

to, que la única alternativa viable consistía en la emigración organizada y el establecimiento en nuevos países.

En el *Documento de Trabajo 264* (2004)² he presentado este proyecto como un ejemplo de filantropía no asistencialista al tener los inmigrantes el derecho de acceder a la propiedad de la tierra, pero no en forma gratuita, sino luego de haberla abonado al igual que la totalidad de los préstamos, ya sea en especie o en efectivo, recibidos durante el traslado y hasta las primeras cosechas, y aún el respectivo interés sobre los mismos.

En el *Documento de Trabajo 289* (2005)³ he comenzado la evaluación del proyecto, el cual es usualmente calificado como un fracaso por los historiadores del tema. Por ejemplo, Simón Dubnow sostiene que si se considera como objetivo el maximizar el número de judíos rusos que accedían a la posibilidad de alcanzar una existencia digna mediante su inmigración a la Argentina, la relación entre la inversión llevada a cabo y la

En un nuevo *Documento de Trabajo*⁵ he centrado la atención en un caso testigo: el mayor contingente de inmigrantes trasladados a nuestro país por la Jewish Colonization Association, los *Pampistas*, así denominados por haber arribado a Buenos Aires en el vapor Pampa, el 15 de diciembre de 1891. El contingente, compuesto por alrededor de 800 inmigrantes, se encontraba aislado en Constantinopla al no poder ingresar en Palestina ni retornar a Rusia, y habitaban en la mayor miseria. Las penurias de su viaje, las dificultades que enfrentaron al llegar a la Argentina, las sublevaciones y disputas con la Administración de la J.C.A. y entre distintos grupos de inmigrantes, su insólita estadía en Mar del Sur y su difícil adaptación a la vida rural en Entre Ríos, me han provisto de material de sumo interés a los fines de estudiar el carácter no asistencialista del proyecto.

Hirsch jamás cedió frente a las naturales ambiciones cortoplacistas de los *Pampistas*, ni negoció con ellos; por el contrario, la disciplina, el rigor y las altas exigencias impuestas en el trato a

1- "Ataque en masa, casa por casa, contra la vida y propiedades de judíos. Estos atentados se producen generalmente con el consentimiento de la policía o autoridades gubernativas, pero aparentaban ser espontáneos". En B. Garfunkel, *Narro mi vida*, 1960, pág. 169.

2- "Filantropía no Asistencialista. El Caso del Barón de Hirsch". *Doc. de Trabajo 264*, UCEMA, mayo de 2004.

3- "El Proyecto del Barón de Hirsch. ¿Éxito o Fracaso?". *Doc. de Trabajo 289*, UCEMA, marzo de 2005.

4- "Filantropía no Asistencialista. El Barón de Hirsch en Primera Persona," *Doc. de Trabajo 464*, UCEMA, septiembre de 2011.

5- "Filantropía no Asistencialista. El Caso de los Pampistas," *Doc. de Trabajo 472*, UCEMA, diciembre de 2011.

los inmigrantes fue queja común entre ellos. Sus cartas a la Administración de la J.C.A. en Buenos Aires constituyen clara evidencia de este hecho.

El 19 de agosto de 1892 Hirsch escribía: "Vuestra carta me causa una impresión muy penosa, pues comprendo que os habéis dejado influenciar más o menos por las amenazas de escándalos, ya que os limitasteis a expulsar de Entre Ríos sólo diez de las peores familias, en vez de despedir de un solo golpe a todo elemento dudoso".

Similarmente, en su carta del 1 de abril de 1893 expresaba: "Según vosotros, por haber fracasado en una cosecha, la Asociación deberá proporcionar a sus colonos, durante un nuevo año, los mismos subsidios que en el momento en que esa gente había desembarcado. Pero nosotros no podemos admitir ni el principio ni la aplicación de los subsidios en esas condiciones. Es evidente que aún con una cosecha frustrada los colonos deberían saber arreglarse mejor que en un principio. Poseen una huerta, algunos frutales, el producto de sus vacas; en fin, tienen a su disposición mil pequeños recursos que no podían tener en sus comienzos. ¿Qué se hace en los países donde la cosecha llega también a perderse? ¿En Rusia, por ejemplo? ¿La gente muere por eso, deja de trabajar? No; sufren, es verdad, pero continúan existiendo y trabajando lo mismo".

La adaptación de los *Pampistas* a la vida agrícola no fue fácil, producto de su inexperiencia y de la improvisación y desorganización que reinó en los primeros tiempos del funcionamiento de la J.C.A. en nuestro país. Sin embargo, con el paso de los años, se fueron adaptando a la vida rural; obviamente hubo deserciones, pero muchos de ellos pudieron recomponer sus vidas en base a su propio esfuerzo, gracias a la oportunidad otorgada por el proyecto del Barón de Hirsch, convirtiéndose en miembros útiles para la sociedad, recuperándose no tan sólo económicamente, sino también como seres humanos.

El éxito no arribó de un día para otro, tampoco en meses: fueron años de duro trabajo e infinidad de contratiempos. Como poéticamente lo describe José Lieberman, historiador del proceso de inmigración judía a la Argentina y descendiente de *Pampistas*, "aquellos hombres que llegaron débiles, acostumbrados a la vida urbana, pálidos y sin fuerzas, sufrieron en los ambientes nuevos una increíble transformación tanto física como espiritual; los desastres, que no faltaron, los hicieron duros e invencibles; los ejercicios continuados al aire libre ensancharon sus pulmones, dieron fuerza a sus músculos y forjaron en su espíritu la tenacidad argentina. La naturaleza los templó y les dio fuerzas nuevas para luchar en aquel ambiente y las recompensas llegaron paulatinamente. Eran los mismos ilusionados que vagaron por los puertos de Oriente, cerrando los puños frente a las puertas cerradas del nuevo mundo; los que navegaron en lentos cargueros sobre el Mediterráneo azul, trataron de introducirse en la vieja

Palestina; los que fueron vagabundos en Turquía y en Egipto, trabajaron en los algodones del Nilo, se enfermaron de tracoma en Jaffa; los que atravesaron, en un día hermoso, el Sur de Francia, llenándose de sueños propios ante la dulzura de las aldeas y la felicidad de la vida campesina; los que viajaron después, en una travesía larga y angustiosa, en el viejo vapor Pampa, estuvieron en el Hotel de Inmigrantes de Retiro, pasearon en los tranvías a caballo por las calles de Buenos Aires; los que fueron a Mar del Sur en pesadas carretas, se bañaron en las playas atlánticas, bailaron las tradicionales tijeras en los vastos salones del Boulevard Atlantique, sepultaron a sus párvulos, muertos por enfermedad desconocida, en las

Hirsch jamás cedió frente
a las naturales ambiciones
cortoplacistas de los *Pampistas* ni
negoció con ellos. La disciplina,
el rigor y las altas exigencias
impuestas fueron queja común
entre los inmigrantes.

lomas rocosas de la costa y vivieron después, durante largos meses, en los vagones de carga en Concepción del Uruguay. Son ellos, los viejos colonos sobrevivientes, la reliquia más sagrada de nuestro pasado agrario, porque ellos explican el secreto forjador de sus vidas ideales, el orgullo de sus corazones, su honda emoción frente a los cielos argentinos y sus sentimientos de gratitud para con la nueva patria".

La historia de los *Pampistas* marca un hito en la inmigración judía agraria a la República Argentina y constituye un claro ejemplo de la potencialidad de un proyecto de filantropía no asistencialista. Por ello, qué mejor manera de cerrar esta breve nota, de ilustrar el éxito de una forma de hacer filantropía en la que nada se regala, que con el testimonio de uno de aquellos *Pampistas*, Mauricio Chajchir, quien en sus memorias escribía: "¡Qué raro! Hoy, 18 de julio de 1954, coincide con aquellos días bajo la carpa, mientras llovía sin parar. Hoy también llueve ininterrumpidamente. Pero hay una diferencia entre aquella lluvia y ésta. Aquella era en el desierto y yo estaba bajo una carpa. La de hoy cae en una ciudad, Villaguay. Y yo estoy en un chalecito cómodo, con todos los adelantos de la técnica, radio, calefacción, luz eléctrica, rodeado de los manjares más exquisitos que da la tierra".

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS

Alianelli, Javier (MAF) de RALF a Citibank. **Bernocco, Matías Alejandro** (MEP) de CAEII CLEIN a UTN. **Cavalli Meller, Martín** (MAF) de FCMI a JPMorgan. **Cirilli, Natalia A.** (MAF) de IBM a Ernst & Young. **Contursi, Marcelo A.** (MADE) de Fundación Standard Bank a Carrier. **Costa, Sebastián** (ININF) de MegaFarma a Crystal Solutions. **Facio, Federico** (MEP) de Instituto Provincial de Estadísticas y Censos de Santa Fe a Ministerio de Economía y Finanzas Públicas. **Fiori, Bernardo** (MADE) de Salleo a Bondeados Nortex. **González Lorenzo, Juan Martín** (MADE) de Vangent a Sodexo. **Guillemet, Gastón** (LIE) de Agea a La Nación. **Jakubowicz, Jonathan** (LIE) de Lumia a Actividad independiente. **Las Heras, Juan Pablo** (MEP) de Coto a Samconsult. **Leyton, Yanina V.** (MAF) de Jones Lang Lalle a Arcos Dorados. **López Villafañe, Gonzalo V.** (MAF) de Banco de Servicios y Transacciones a Exxon-Mobil. **Martínez Cortes, Hugo C.** (MAG) de HL Control Services a Revista Genoma. **Molinari, Matías** (MEP) de ProsperAr a Mia Sport. **Orduña, Jessica** (MAF) de Ministerio de Defensa a EMC2. **Pirchio, Alexis** (MAE) de GPR Economía a UBA. **Plaza, Matías** (MADE) de Transglory a Kuehne & Nagel. **Schiffner, Francisco M.** (MAE) de ISI Emerging Markets a Banco Ciudad. **Speicher, Rodolfo F.** (MAF) de Banco de la Provincia de Buenos Aires a Mercedes Benz. **Zapata, María V.** (MAF) de Hewlett Packard a SM Lafken.

GRADUADOS

Álvarez Zanetti, Lucas G. (LIDE '10) de Stericlean a HSBC. **Araujo Müller, Jorge** (LIDE '08) de J.P. Morgan Chase a Work@Home. **Arri, Alberto Federico** (MAF '99) de HSBC a Tradition. **Asch, Flavio** (MADE '97) de Monsanto do Brasil a Syngenta. **Avendaño, Natalia I.** (MAE '10) de Ministerio de Salud de la Nación a Ministerio de Economía y Producción. **Babino-Garay, Jazmín** (CCP '11) de Ernst & Young a Dow Agrosiences. **Balian, Leandro G.** (MADE '10) de Grupo Adeco a Invista. **Barboza, Juan Carlos** (MAE '97) de BCRA a Banco ITAU. **Bassi, Patricio** (LIDE '08) de Hi-Track a Global CC. **Bejarano, Gustavo M.** (MADE '02) de GKN Sinter Metals a Umicore Arg. **Bucciarrelli, Emanuel P.** (ININF '09) de Siderca a Arcos Dorados. **Camponovo, Matías** (LIDE '10) de Bybraun a Universidad Austral. **Cassagne, Ramón** (LIDE '08) de Fundación Carlos Pellegrini a Bolsa de Comercio de Bs. As. **Castillo Videla, Juan F.** (MAF '08) de Banco Itaú a Grupo Falabella. **Colombo, Flavio** (MADE '98) de Fundación Par a Telecom. **Comín, José María** (MADE '97) de South Investors a Frigo Tres. **Corvi, Fernando J.** (MADE '01) de Compañía Agropecuaria La Trinidad a Massun & Saidon Management

Consulting. **Cosi, Alejandro M.** (CCP '10) de Un techo para mi país a Deloitte & Touche. **Cubela, Sebastián A.** (LIE '11) de Invertir Online.com a FTI Consulting. **Darchuk, Alejandro G.** (MEG '98) de Instituto Nacional de Tecnología Industrial a Municipalidad de San Martín. **Díaz, José Antonio** (MADE '08) de Kapsch Trafficcom a EvoDevo. **Fingeret, Gustavo D.** (MAF '09) de BTG Pactual a Itaú Chile. **Flores Maini, Pablo M.** (MADE '02) de Purissimus a Bedekken Group. **García, Santiago A.** (LIDE '08) de Accenture a KPMG. **Guerendiain, Gonzalo G.** (CCP '11) de IBM a Integration Consultoría Empresarial. **Juárez, Juan Pablo** (CCP '11) de Western Union a Citibank. **Kohen, Ariel** (MAF '10) de Accenture a Regionales Argentinos. **Lammardo, Pablo E.** (MADE '01) de Banco de la Ciudad a T2B. **Larguía, Marcos** (MAF '08) de Barrio San Benito a Reckitt Benckiser. **Larguía, Matías** (LIDE '09) de Pernod Ricard a Kraft Foods. **Lucardi Sluka, Marcelo S.** (MADE '10) de Estudio Cerrizuela a Koch & Koch. **Luzzatto, Fernando J.** (MADE '09) de IBM a Telefónica. **Marancenbaum Mavrovich, Igal Eli** (MAF '05) de Inversiones Grentidem a Consultora BDO. **Martínez, Sebastián** (MADE '01) de SKF a Xylem Water Solutions. **Mathov, Gerardo** (MADE '90) de Italcred Servicios Financieros a Ec Expense. **Mattar, Edmundo F.** (MADE '98) de Tomadato a Baker & McKenzie. **Mazzolenis, Daniel A.** (MADE '00) de Kendle Arg. a INC Research. **Merea, Guadalupe** (LIDE '10) de Estudio Contable Carlos Pouiller a Standard & Poor's. **Nascimbene, Martín I.** (MADE '06) de GE Capital a Banco Superielle. **Navarro, Leandro A.** (MAF '10) de Gainvest SA a Galicia Seguros. **Ogando, Gustavo J.** (MADE '01) de Alma Cuyana a CGR. **Ortiz, María de las Mercedes** (MAF '99) de Sociedad Fiduciaria Empresaria a Corte Suprema de Justicia (Prov. de Tucumán). **Pamies, Osvaldo C.** (MADE '08) de Amtae Mutual de Servicios de Salud y Financieros a ASV Argentina. **Parkansky, Alejandro A.** (MADE '01) de Newton Vaureal Consulting a SNC Lavalin. **Peries, Juan Pablo** (MAE '07) de Telefónica a Mega Tech. **Rosner de Zavalía, Federico** (LIDE '10) de Spearhead International a Altima Partners. **Sandler Álvarez, Federico** (MAF '09) de Protiviti a Fitch Ratings. **Sarmiento Alvarado, Manuel I.** (MADE '09) de Danone a CONAPROLE. **Schmutz, Jorgelina V.** (MADE '00) de Kraft Food a PCG Consulting. **Sequenzia, Silvana C.** (MADE '05) de BSBC a Bright Star. **Squeo, Ariel G.** (MAF '06) de Cooperativa de Crédito Riogaver a ICB Argentina. **Terrén, Clara** (LIDE '01) de Telecom a Banco de Galicia. **Vago Anaya, César I.** (MADE '04) de Movistar a Telefónica. **Zjaria, Pablo N.** (MADE '04) de Emprendimiento Metalúrgico Industrial a Motortrac.

UNIVERSIDAD DEL CEMA



Ingreso en marzo, junio y septiembre

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.

www.ucema.edu.ar



Informes:
MBA: Hernán Jolias o Exequiel Torres, made@ucema.edu.ar
MAF: Rodrigo Miranda o Lucía Ocampo, maf@ucema.edu.ar
Av. Córdoba 374, Ciudad de Bs. As. • Tel. (011) 6314-3000



UCEMA



Esprit de la Gascogne