

REVISTA

# ucema

N° 26 | noviembre de 2014

## desarrollo profesional

La sustentabilidad, producto del talento

## nota central



El rol de las Universidades para detener el avance del narcotráfico y el narcolavado



## columna

La persuasión: ¿una oportunidad desperdiciada?

## notas de análisis

LCD para todos, autos para muchos pero educación tan sólo para los afortunados

Procesos decisorios y sustentabilidad de la producción agropecuaria

Los groseros errores de la política monetaria

El populismo como lógica de acción colectiva

EDUARDO

# STUPÍA

La autonomización del dibujo



Ingresá en marzo

# 2015

» DIRECCIÓN DE EMPRESAS

» ECONOMÍA

» MARKETING

» CONTADOR PÚBLICO

» INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

» CIENCIAS POLÍTICAS

» RELACIONES INTERNACIONALES

➔ INGRESO DIRECTO

Reconocemos tu alto desempeño académico. Si sos alumno destacado o aprobaste el IB o el certificado AICE con buen rendimiento, podés ingresar a la UCEMA sin rendir examen de admisión.

👤 BECAS COMUNIDAD

Los hijos de graduados de las carreras de posgrado de la UCEMA tienen la posibilidad de ingresar a las carreras de grado con un 20% de descuento en los aranceles.

+ INFO

Ingresá a [ucema.edu.ar/grado](http://ucema.edu.ar/grado) para conocer las fechas de los próximos exámenes de ingreso e inicios de cursada.

+2 DOBLE TITULACIÓN



EXPERIENCIAS EN EL EXTERIOR



PRÁCTICAS PROFESIONALES



ASISTENCIA FINANCIERA Y PRÉSTAMO DE HONOR



HORARIOS CONTINUOS

graduucema



(011) 6314-3032/34  
Av. Córdoba 374, CABA

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



# UCEMA

Más del 92% de nuestros alumnos considera de excelencia su formación.





**04 académicas**

**07 desarrollo profesional**

“La sustentabilidad, producto del talento”, por Jorge Contenti, Director Asociado de Oxford Partners.

Investigación de Mercados.

DDP Internacional.

Experiencias de intercambio.



**10 educación ejecutiva**

**11 economía de la creatividad**

Eduardo Stupía, la autonomización del dibujo.

**15 arte**

**16 columna**

La persuasión: ¿una oportunidad desperdiciada? Por Alejandra Falco, Directora del Programa Ejecutivo en Persuasión de la UCEMA.



**28 nota central**

El rol de las Universidades para detener el avance del narcotráfico y el narcolavado.

**23 eventos**

Conferencia de Bryan Habana sobre liderazgo.

VIII Olimpiadas Contables UCEMA.

**25 opinión**

Lecciones para la Argentina. Por Alejandro Rodríguez, Director del Departamento de Economía, UCEMA.



**26 notas de análisis**

“LCD para todos, autos para muchos pero educación tan sólo para los afortunados”, por Edgardo E. Zablotsky.

“Procesos decisivos y sustentabilidad de la producción agropecuaria”, por Marcos Gallacher.

“Los groseros errores de la política monetaria nos han puesto nuevamente al borde de un precipicio”, por Mariano Fernández.

“El populismo como lógica de acción colectiva”, por Roque Fernández.

**34 dónde están ahora**



## AUSPICIOS en la Revista UCEMA

Para auspiciar la Revista UCEMA contactar a Federico Gómez del comité editorial a [revista@ucema.edu.ar](mailto:revista@ucema.edu.ar)

Revista UCEMA - Año IX - Número 26 - Noviembre de 2014.

Editor: Carlos A. Rodríguez • Redactores: Matías Calviño y Federico Gómez • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Lucila Bell y Oscar Alejandro Aranda Durañona. Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.

La revista UCEMA es una publicación de la Universidad del CEMA. Se autoriza su reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000 • E-mail: [revista@ucema.edu.ar](mailto:revista@ucema.edu.ar) • Web: [www.ucema.edu.ar](http://www.ucema.edu.ar)

» NUEVO LIBRO DE GUILLERMO LÓPEZ DUMRAUF: ANÁLISIS CUANTITATIVO DE BONOS

El Dr. Guillermo López Dumrauf, profesor titular de Finanzas en UCEMA, presentó su libro *Análisis cuantitativo de Bonos*. La obra está destinada a cubrir los Contenidos de la materia *Instrumentos de renta fija* que se enseña en los cursos de posgrado en finanzas y en licenciaturas UCEMA. También es un libro de consulta para los practicantes del mercado de capitales, ya que ha sido escrito para que, a partir de la lectura de las condiciones de emisión de un bono, sean capaces de diseñar el flujo de caja, realizar el análisis cuantitativo, calcular las medidas de rentabilidad y de riesgo, y diseñar estrategias de inversión para portafolios de bonos y bonos individuales. *Análisis Cuantitativo*

*de Bonos* es un texto teórico-práctico, ya que comienza explicando la teoría necesaria e inmediatamente conduce a la aplicación con casos reales. Entre sus características distintivas, se incluyen los análisis cuantitativos de muchos bonos del mercado latinoamericano, y abundante ejercitación en planilla de cálculo, con varias de ellas explicadas en la modalidad paso a paso.



» ÁREA DE DERECHO UCEMA EN JORNADAS UBA Y ABA



Del 17 al 19 de septiembre se realizaron en la Facultad de Derecho de la Universidad de Buenos Aires (UBA) las II Jornadas Latinoamericanas de

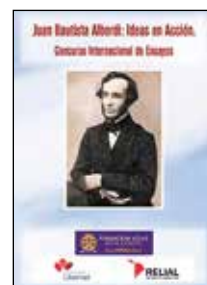
Derecho Privado: "Derecho a la información, secreto y confidencialidad". Por la UCEMA participó la Dra. Cecilia Lanús Ocampo, Directora del Área de Estudios en Derecho y Finanzas, quien disertó sobre "El deber de informar en la regulación de los mercados financieros".

Además, la Universidad de CEMA participó como institución cooperadora de la ABA INTERNATIONAL 2014 FALL MEETING, que se desarrolló en la Ciudad de Buenos Aires del 21 al 25 de octubre. La Mg. Diana Mondino, Directora de Asuntos Institucionales y profesora UCEMA, disertó en la mesa *Are Quotas for Women on Boards the Answer in Latin America?: Leveraging Best Practices Across Regions*.

» RECONOCIMIENTO PARA ALEJANDRO GÓMEZ

El Dr. Alejandro Gómez, profesor de Historia Económica de la Universidad, ha sido premiado por la Fundación Atlas para una Sociedad Libre, la organización Caminos de la Libertad y la Red Liberal de América Latina (RELIAL), al ser elegido como ganador en el Concurso Internacional de Ensayos "Juan Bautista Alberdi: Ideas en acción". La iniciativa propuso que destacados académicos de la Argentina y el mundo brindasen diferentes visiones sobre el rol clave jugado por los aportes intelectuales de Alberdi, así como su influencia en las políticas públicas.

Por otra parte, Gómez también participó como expositor en la XIV Reunión Internacional de Historiadores de México, organizada por la Universidad de Chicago. Su trabajo y exposición se centró en "La anexión de Guatemala a México en 1822-1823".



» PRIMEROS PREMIOS DE LA ASOCIACIÓN ARGENTINA DE ECONOMÍA AGRARIA PARA COMUNIDAD UCEMA

En el marco del 4º Congreso Regional de Economía Agraria realizado por la Asociación Argentina de Economía Agraria (AAEA), Nicolas Gatti (Máster en Economía UCEMA, Profesor Asistente de Economía UCEMA), y Enrique Luccioni (alumno MAE) recibieron el premio al mejor trabajo de investigadores jóvenes de la Reunión Anual de la AAEA, por su estudio sobre "Comparación de eficiencia técnica agrícola en la región pampeana (1988-2002): estimación por fronteras estocásticas de producción". Por otra parte, Daniel Lema (Dr. en Economía UCEMA, Profesor de Economía UCEMA) y Marcos Gallacher (Secretario Académico y Profesor de Economía UCEMA) obtuvieron el premio al mejor trabajo de investigación por "Argentine Agricultural Policy: Producer and Consumer Support Estimates".

» UNITARIOS DE IGNACIO ZUBIZARRETA

El Dr. Ignacio Zubizarreta, profesor de Historia Política Argentina en la Universidad, presentó su nuevo libro "Unitarios" de Editorial Sudamericana. Sin descuidar el recorrido cronológico que va desde su irrupción en la escena pública de la mano de Rivadavia hacia 1820, hasta la vuelta del exilio después de Caseros, el escrito explica las formas de acción de los unitarios y las características de su proyecto político al tiempo que, en un relato atrapante, da cuenta de su vida cotidiana y ahonda en aspectos poco conocidos como la organización de logias secretas para derrocar a Rosas.



## » NUEVO LIBRO DE RODOLFO PAPA

El Dr. Rodolfo Papa, profesor de la Universidad del CEMA, publicó el libro *Fideicomiso para Abogados y Contadores* de editorial Erreius. En su nueva obra, y como resultado de la construcción del contenido de sus ocho capítulos, Papa formula un tratamiento completo e interdisciplinario sobre el fideicomiso. La utilización de esta figura concentra –de manera inescindible– las posiciones de vehículo, ente contable y contribuyente autónomo. Esta obra de “última generación”, tanto para la abogacía como para la práctica profesional contable, incursiona en el análisis de cinco temas sustantivos estructurales, con impacto directo sobre el funcionamiento del fideicomiso, abarcando aquellos de índole jurídica, contractual, regulatoria, contable y tributaria, respectivamente. Este es el primer libro, escrito por un único autor, que analiza el funcionamiento del fideicomiso, desde una perspectiva innovadora e integral, de fuente jurídico-contable.



## » I JORNADAS NACIONALES DE ECONOMETRÍA

El 14 y 15 de agosto se llevaron a cabo las I Jornadas Nacionales de Econometría en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Docentes, graduados y alumnos de la UCEMA tuvieron en ellas una importante participación, destacándose la del profesor Alberto Landro que formó parte del comité organizador. En las jornadas expusieron Víctor Brescia, Germán Coloma, José Dapena, Nicolás Gatti, Daniel Lema y Julián Siri, todos ellos docentes de la Universidad, y Martín Luccioni, alumno de la Maestría en Economía. Los trabajos presentados fueron los siguientes:

- Víctor Brescia, Daniel Lema y Karina Casellas: “Modelos de disposición a pagar: Estimación a través de preferencias declaradas y reveladas”.
- Germán Coloma: “Intensidad de la competencia y parámetros de conducta en el sector bancario hondureño”.
- José Dapena y Julián Siri: “Comparación entre modelos de ciclos y modelos regime-switching, con aplicación a estrategias de inversión”.
- Nicolás Gatti y Martín Luccioni: “Estimación de fronteras estocásticas de producción agrícola en Argentina: Comparación de eficiencia técnica entre CNA 1988 y 2002”.
- Alberto Landro y Mirta González: “Acerca del criterio de optimización basado en la maximización de la utilidad esperada”.

## » JONATHAN FROJMOWICZ “LO HACE”

Con su Proyecto “1 LIBRO PARA + EDUCACIÓN” Jonathan Frojmowicz, alumno de la Licenciatura en Economía de la UCEMA, llegó a la selección final del concurso de innovación social “Vos lo hacés”, organizado por el Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. De la iniciativa gubernamental participaron alrededor de 1000 proyectos en las categorías inclusión, comunidad, verde y noche, y sólo 93 quedaron en la etapa de semifinales.



## » ENCUENTRO DE JORGE STREB CON JOHN NASH



El Dr. Jorge Streb, Director de Investigaciones de la UCEMA, participó del Workshop internacional sobre Teoría de los Juegos y aplicaciones económicas de la Game Theory Society, organizado por la Universidad de São Paulo, Brasil, entre el 24 y 31 de julio. Además de exponer en una de las sesiones regulares, el Dr. Streb compartió un espacio de discusión con John Nash, Premio Nobel de Economía, creador de la teoría de juegos y del concepto de solución básico.

## » DE PABLO Y SUS BODAS DE ORO PROFESIONALES

El Dr. Juan Carlos de Pablo, profesor de política económica y empresa de nuestra Universidad, recientemente ha publicado su libro *Bodas de Oro Profesionales* (pasión, oficio y dedicación) de Editorial Grupo Unión. En el prólogo destaca: “a casi medio siglo de haber obtenido mi primer título universitario (me convertí en economista muchos años después), me propongo volcar en el papel algunas vivencias y reflexiones, surgidas de un desarrollo profesional que



me permitió disfrutar mucho de la vida y mantener a mi familia. No es poco”.

En las páginas se podrán leer experiencias sobre la interacción con los colegas, planteos en relación a la práctica de la política económica, su aquí y ahora. De Pablo también pone a disposición su caja de herramientas y dedica líneas a los profesores y estudiantes. Podrán adquirir la publicación en Jerónimo Salguero 1833, Ciudad de Buenos Aires, o a través de [union@lugardelibros.com](mailto:union@lugardelibros.com)

## » MEJORES POLÍTICAS PÚBLICAS



En el segundo semestre de 2014 Ricardo López Murphy, profesor de Relaciones Internacionales y Ciencias Políticas de UCEMA, presentó el libro *Mejores políticas públicas: #Argentina*. En la obra reunió y editó las contribuciones

de quienes brindaron los cursos de Formación de Dirigentes que la Fundación Cívico Republicana organiza trimestralmente en la Universidad. Entre otros, participaron del escrito el Dr. Edgardo Zablotsky con el capítulo "¿Cómo volver innecesarios los planes sociales?" y la Mag. Diana Mondino con "Comentarios al Sistema de Seguridad Social Argentino en letras de tango".

## » INNOVATION FORUM

El 13 y 14 de agosto se desarrolló la edición 2014 de Innovation Forum, bajo la consigna "la relación entre calidad e innovación es esencial". El encuentro anual reunió a profesionales ligados con las prácticas de gestión de calidad, medio ambiente y sustentabilidad, con el objetivo de generar conocimiento y mejores prácticas para lograr una natural convergencia entre calidad e innovación y, de esta forma, potenciar el valor de las organizaciones.



En las mesas de exposición se destacaron los debates en torno a gestión de calidad en cadenas de suministros, gestión de energía, y provisión de servicios de información segura, además de las discusiones sobre ISO 9001 y RSE, inocuidad alimentaria, e innovación en sustentabilidad con impacto económico, social y ambiental.

## » NOMBRAMIENTO DEL ING. RICARDO SÁNCHEZ

El Dr. Ing. Ricardo Sánchez Peña, miembro del Consejo Asesor de Ingeniería en Informática de la UCEMA, fue nombrado Académico Titular en la Academia Nacional de Ciencias Exactas, Físicas, y Naturales. Se desempeñará en el comité de Ingeniería.

## » EL LEGADO DE MILTON FRIEDMAN

En julio pasado, el Instituto Maci de Unión por la Libertad y la Fundación Libertad y Progreso desarrollaron la charla anual "Capitalismo y Libertad, el Legado de Milton Friedman". El profesor Emilio Ocampo y el Vicerrector Edgardo Zablotsky encabezaron la mesa de exposiciones 2014.

## » RECONOCIMIENTO AL DR. MARCOS GALLACHER



El 13 de noviembre el Dr. Marcos Gallacher, Secretario Académico de UCEMA, recibió el premio Ing. Agr. José María Bustillo 2014, que otorga la Academia Nacional de Agronomía y Veterinaria. Tras la entrega, Gallacher brindó la conferencia "Decisión Privada, Decisión Colectiva y Sustentabilidad de la Producción Agropecuaria Argentina".

## » CUENTA CUENTOS CON YOSHI HIOKI



El 28 de octubre el Centro Cultural e informativo de la Embajada de Japón, JapanFoundation y la Universidad del CEMA realizaron el encuentro *Cuenta Cuentos "Mil escamas del Dragón, mil cuentos del Japón"* a cargo de Yoshi Hio-ki, licenciado en Bellas Artes de la Universidad de Barcelona.

## » CATEDRÁTICO DE LA UNIVERSIDAD DE CASTILLA EN UCEMA

El 15 de octubre, el Ph.D. in Economics Oscar Bajo Rubio, de la Universidad de Castilla-La Mancha, brindó el seminario "*Fiscal policy and the real exchange rate: the case of Spain*". Durante el encuentro expuso cómo los cambios en el gasto público, diferenciando entre consumo e inversión, pueden afectar a largo plazo la evolución del tipo de cambio real en la zona del euro.

También demostró cómo afecta los resultados la distinción entre dos definiciones alternativas de la tasa de cambio real, en base a los índices de precios al consumo y los precios de exportación. Su presentación completa podrá leerse en el menú de Seminarios de Análisis Económicos de [ucema.edu.ar/conferencias](http://ucema.edu.ar/conferencias)

## [ redes ]

f Institucional: /ucema.edu | MAF: /ucema.maf |  
Educación Ejecutiva: /ucema.ejecutivos

YouTube /UNIVERSIDADdelCEMA

Twitter @UCEMA\_edu | @UCEMA\_Grado |  
@UCEMA\_DDP

in Universidad del CEMA Institucional | MBA Universidad del CEMA | Desarrollo Profesional UCEMA



# La sustentabilidad, producto del talento

Por Jorge Contenti, Director Asociado de Oxford Partners.



Cuando la inflación en la Canasta del Profesional Ejecutivo manifiesta un ascenso interanual del 37.4%<sup>1</sup> y el consumo sufre una caída anual del 9.1%<sup>2</sup>, claramente

nos enfrentamos a un mercado que se contrae, donde se incrementa la rivalidad por una torta que se hace más pequeña. Es en estos escenarios en los que las empresas saben que la supervivencia está dada por factores como la innovación, la agilidad, la eficiencia y la diferenciación. Cualidades que se ponen en acto en las organizaciones no por acción espontánea, sino que son propuestas e implementadas por sus propios miembros. Entonces, ¿podemos decir que la sustentabilidad en mercados adversos está en manos de aquellas organizaciones que cuentan con profesionales que manifiestan performances superlativas?

Cuando se comparten espacios con los ejecutivos de las organizaciones es frecuente identificar ciertas inquietudes compartidas, como las relacionadas con la efectividad de sus propios líderes a la hora de lograr resultados a través de sus equipos, sobre todo cuando el negocio demanda que ellos mismos pongan en acto roles diferentes a los habituales. Según lo manifestado por profesionales de recursos humanos, pertenecientes a 164 organizaciones de la Argentina, se considera como principal acción a implementar en el actual contexto aquella orientada hacia los procesos de desarrollo de las personas<sup>3</sup>.

Sin embargo, cuando se les pidió que clarificaran acerca de qué acciones son aquellas que responden al desarrollo de las personas, las respuestas son muy heterogéneas. Tan sólo un 41% de los profesionales encuestados manifiesta una visión holística del desarrollo.

La posibilidad de contar con personas que marquen la diferencia (talento), no se consigue tan sólo con un buen proceso de identificación y atracción de talentos o por brindarles un espacio de aprendizaje (formación). Acciones que no sólo requieren de inversión financiera, sino también de horas de administración y gestión de procesos. Desarrollos como los mencionados siguen

siendo interpretados e implementados como acciones independientes, propias de las realidades funcionales de sus responsables. Si bien en los últimos años se ha avanzado en la gestión integral del desempeño en las organizaciones, aún persiste cierta mirada de silo.

Desde la alta gerencia existe el consenso que las empresas que realmente se preocupan por su gente lo manifiestan a través de invertir en provisión conocimientos y experiencias a sus líderes, que les permitan incrementar sus competencias a la hora de conducir a otros. Sin embargo, los mismos ejecutivos que invierten en estas acciones, al ver que no todos los resultados se alcanzan, que el mindset requerido no emerge, que se pierden talentos, que los desempeños individuales son bajos y la empresa pierde atractivo en el mercado, se cuestionan ¿cómo puede ser que aún brindando un desarrollo efectivo, espacio de práctica, posibilidades de progreso y recursos óptimos, algunos líderes no logren las mismas metas que otros que transitaron por el mismo proceso?

El desafío ante un escenario no favorable, con organizaciones intervenidas por la alta tecnología que tienden hacia el trabajo en red, con bordes cada vez más difusos y jerarquías reconocidas por su conocimiento y especialización, radica en contar con un diseño que sepa integrar la actual realidad organizacional (procesos internos) y los objetivos a alcanzar (drivers estratégicos). Para gestionar este talento, ¿qué debemos considerar?

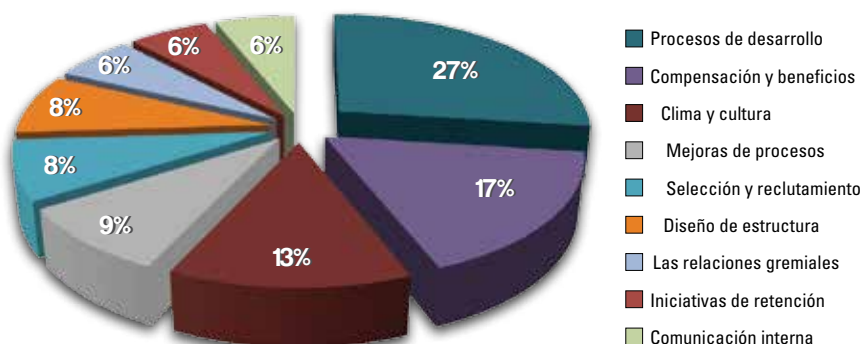
El punto de partida radica en lograr un

elevado entendimiento del negocio, presente y futuro. La alta dirección debe lograr claridad sobre dónde planificar el mismo y, a su vez, transmitirlo a la organización, en temas tales como productos/servicios, canales, proveedores, competencia, regulaciones, etc. La identificación de estos factores críticos permitirá interpretar correctamente las demandas actuales y futuras requeridas por el negocio. La generación de roles claves constituye una instancia obligada para saber cuáles son aquellas responsabilidades y tareas a realizar para la mejora de la eficiencia, como así también aquellos comportamientos que demandan ser puestos en acto por los ocupantes de estos cargos críticos. La administración del riesgo, en la selección del pool de talentos que desempeñarán estos roles, deberá ser evaluada en función de sus propios recursos innatos y de las habilidades adquiridas en su trayectoria profesional (potencial). El resultado de estas acciones permitirá a la organización contar con aquellas personas que colaborarán en las funciones y procesos claves para lograr los resultados esperados. Como ventaja marginal, toda aquella inversión en el desarrollo de este talento contará con la garantía de un retorno efectivo al estar focalizada en las áreas de mejora realmente requeridas por la organización.

1 Centro de Economía Aplicada (UCEMA)

2 Índice Temprano de Consumo (UTDT)

3 Prioridades en Recursos Humanos – Julio '14 (Oxford Partners)



Principales Acciones requeridas frente al escenario actual, según los profesionales de Recursos Humanos – Julio '14

# Investigación de mercados: Cómo responder a los nuevos desafíos frente al análisis de los datos



La Licenciatura en Marketing de la UCEMA, en la materia **Investigación de Mercados y Comportamiento del Consumidor**, busca desarrollar en sus alumnos habilidades para la comprensión del fenómeno de consumo, capacidades para distinguir las metodologías de investigación y, así, aplicarlas de acuerdo con la problemática de la empresa y las competencias analíticas para evaluar la información relevante en la toma de decisión. Con este fin, la UCEMA realizó en 2012 un convenio con la empresa IBM SPSS que provee las licencias para utilizar su paquete de análisis estadístico en las ciencias sociales. A partir de ese entonces, se incorporó al temario de la materia la enseñanza de este software. La herramienta les proporciona a los estudiantes la posibilidad de conocer cómo se procesan

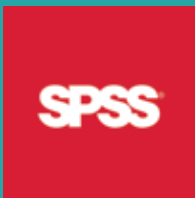
las encuestas, así como las nociones para el análisis de datos internos.

En la asignatura Investigación de Mercados, los estudiantes tienen como trabajo práctico el desarrollo de una investigación. Eligen una problemática de marketing de una empresa y avanzan sobre todo el proceso a lo largo de la cursada. Efectúan un brief a partir de un profundo conocimiento de la compañía y la comprensión del problema de investigación. Luego definen el tipo de muestreo y realizan el cuestionario. Concretan las encuestas y analizan la información relevada mediante el procesamiento en SPSS. Todo el proceso es supervisado por el profesor. Finalmente y, a lo largo de la cursada, avanza sobre todo el proceso, elaboran un informe que contiene la interpretación del análisis estadístico y las conclu-

siones y recomendaciones para la empresa. La presentación de resultados se efectúa frente a toda la clase.

Los conocimientos adquiridos en el laboratorio de SPSS se ven reforzados cuando al año siguiente cursan la materia **Marketing Directo e Interactivo** donde continúan con el aprendizaje y ven nuevas aplicaciones para la utilización del software.

La introducción al procesamiento con SPSS es valorada por los alumnos de la Licenciatura en Marketing ya que les brinda una herramienta diferencial a la hora de su inserción laboral.



## Fútbol exchange



El sábado 13 de septiembre se disputó el Torneo de Fútbol por la Integración, organizado por el Foro Argentino para la Educación Internacional (FAEI) en el Campus Victoria de la UdeSA. En dicho torneo participan alumnos internacionales y argentinos de las diferentes universidades miembros del FAEI. El equi-

po "Las Águilas", conformado por alumnos de las universidades de Tilburgh (Holanda), Regent's (Reino Unido) y Carlos III (España) que actualmente están de intercambio en la UCEMA, obtuvo el 4º puesto, siendo un ejemplo de *Fair Play*, entusiasmo e integración. Felicitamos y agradecemos a Martín, Koen, Peter, Alberto y Felipe por representar a la Universidad.





## De Lisboa a Buenos Aires, experiencias de intercambio



Marta y Madalena son estudiantes de la Universidad Católica de Portugal en Lisboa y se encuentran realizando su intercambio en la UCEMA durante este semestre. En una entrevista con el Departamento de Desarrollo Profesional, describieron su experiencia en Buenos Aires y en la Universidad, que les resultó muy diferente a la que viven cotidianamente en Portugal.

“Hemos dejado la playa y el sol, y vinimos para Buenos Aires. En la Universidad nos recibieron dos personas muy simpáticas, como lo son Mayra y Facundo, y nos dieron los mejores consejos y todo el apoyo que necesitamos”, comentaron. Una de las mayores diferencias que encontraron es el tamaño de la Universidad; a la que asisten en Lisboa: “la UCEMA es un poco más chica que nuestra Universidad, las clases tienen menos alumnos, lo cual permite que los profesores nos conozcan por nuestro nombre; experimentamos un nuevo modelo de aprendizaje que se basa mucho en el trabajo en grupo, lo que ha sido muy bueno para practicar nuestro español y conocer a otros estudiantes argentinos”, resaltaron.

También notaron un cambio en la forma de vida, ya que Buenos Aires les pareció “una ciudad fascinante, llena de cultura propia y

de personas muy amables, que se interesan y preocupan por los extranjeros. Siempre hay cosas para hacer, lugares para visitar y música para bailar”. Otro aspecto que destacaron es la cocina de los porteños, la cual incluye los asados y también el dulce de leche y los alfajores: “¡Todo es muy bueno y ya tenemos unos kilos de más, una perdición! Pero intentamos balancearlo con clases de salsa y running por los Bosques de Palermo. ¡No hay forma de que no te guste Argentina!”, exclamaron.

Ambas reconocieron a Buenos Aires como un lugar de mucha inspiración. Y en ese contexto crearon Native, un emprendimiento basado en el diseño de vinchas y accesorios para la cabeza. “La feria de San Telmo, los bosques de Palermo y las mezclas de culturas y colores nos llevaron hasta Native. Las cosas que hacemos son confeccionadas con plumas y patrones étnicos que nos hacen acordar a los nativos americanos, un concepto que queríamos reavivar, y que está presente en nuestro día a día. Vendemos por Internet para todo el mundo e invitamos a las personas a visitar nuestro atelier. Estamos creciendo y llenas de trabajo, pero muy contentas y listas para colorear el mundo”, describieron.

Además Marta y Madalena aprovecharon para recomendar a la Universidad Católica de Lisboa como un destino para ir como estudiante de intercambio: “es una universidad muy prestigiosa en Portugal y muy recomendable para ir de intercambio, porque tenemos alumnos de todo el mundo y programas de apoyo para extranjeros como Buddies, donde un alumno portugués es responsable de la integración de un alumno de intercambio”, explicaron. Asimismo, agregaron que cada

materia cuenta con clases teóricas y prácticas, las primeras más impersonales y con muchos alumnos, mientras que en las segundas se hacen ejercicios y trabajos en grupo, con más apoyo y proximidad con los profesores.

En cuanto a Lisboa, la describieron como “un lugar encantador, ubicado en los márgenes del Río Tejo. Es una ciudad antigua en términos de historia, con castillos y monumentos grandiosos, pero a la vez es muy moderna, al nivel de cualquier capital europea”. Entre los aspectos más destacables, resaltaron sus playas “fabulosas” a menos de media hora, en donde se puede hacer surf y tomar sol; y la comida, muy típica de Portugal y casera. Especialmente recomendaron los “pasteis de belém”, un dulce muy famoso. “Andando por las calles lisboetas se puede oír el sonido del fado portugués y, por la noche, hay muchos bares lindos con vista al río y muy buenos boliches. ¡Los esperamos!”, concluyeron Marta y Madalena.

Más información de los programas de la School of Business & Economics de la Universidad Católica de Portugal en [www.clsbe.lisboa.ucp.pt](http://www.clsbe.lisboa.ucp.pt)



[instagram.com/findyournativesoul](https://www.instagram.com/findyournativesoul)



## Programa de Intercambio Internacional 2015

Se encuentra abierta la convocatoria al Programa de Intercambio Internacional 2015, destinado a alumnos de grado y posgrado que deseen vivir la desafiante experiencia de estudiar en Europa, América del Norte, Oceanía y Latinoamérica.

**Cierre de Inscripción y presentación de certificados de idioma:** 1º de marzo de 2015.

**Fecha estimada del Intercambio:** agosto / septiembre a diciembre 2015.

La presente convocatoria está dirigida a los alumnos que en 2015 estén cursando los siguientes programas:

- 3º o 4º año de las Licenciaturas en Dirección de Empresas, Economía, Ciencias Políticas, Relaciones Internacionales o Marketing, con un mínimo de 16 materias aprobadas.

- 4º o 5º año de la carrera de Ingeniería en Informática, con un mínimo de 24 materias aprobadas.

- 3º año de la carrera de Contador Público, con un mínimo de 16 materias aprobadas.

- 2º año de las Maestrías en Economía, Agronegocios, Ciencias del Estado y Dirección de Empresas (part-time).



## Nuevas diplomaturas en marketing

El Departamento de Marketing UCEMA abrió las inscripciones para el ciclo de Diplomaturas 2015. Desde hace dos años la **Diplomatura en Marketing Estratégico** forma a profesionales que se desempeñan en empresas multinacionales (Banco Galicia, Danone, Banelco, Laboratorios Abbot, Cervecería Quilmes, Telefónica, Banco Provincia, Google, entre otras) y a empresarios y funcionarios que se desarrollan en sus empresas Pymes o proveedoras de servicios de marketing. Los alumnos han fortalecido su mirada estratégica para el manejo de los negocios y mejoraron sus habilidades para la elaboración de un plan de marketing, con comprensión de los diferentes desafíos que deben abordar en sus áreas profesionales.

La **Diplomatura en Marketing Digital** permite la efectiva toma de decisión en los proyectos de Internet, el conocimiento y la interpretación de las variables relevantes de la industria para un mejor manejo del presupuesto, y las tácticas para optimizar cualquier tipo de inversión publicitaria online en base a información y datos precisos. También garantiza el reconocimiento de las principales métricas de la industria y las estrategias de negociación con medios online; la comprensión de las distintas variantes de inversión y modalidades de compra del medio, así como la identificación y el conocimiento de los recursos de tráfico para cualquier proyecto en Internet. La Diplomatura cuenta con módulos especiales sobre paid search, SEO, social media, video & mobile marketing, adnetworks, DSPS & DMPS; Smart TVS, Tablets, Smartphones, RTB & sincronización publicitaria; analytics; creatividad, financiación de proyectos, y comercio electrónico, entre otras cuestiones.

La primera edición de la **Diplomatura en Investigación de Mercados** se abrirá en 2015. Durante un año, los profesionales participantes profundizarán en los sistemas de información de datos para la toma de decisiones. Trabajarán desde la mirada cualitativa, con análisis del discurso social, coordinación de grupos y entrevistas, y desde la perspectiva cuantitativa con análisis y procesamiento de datos en el laboratorio de SPSS. El programa también focalizará en las distintas aplicaciones: la investigación como instrumento para el estudio de la opinión pública, los sondeos electorales, las técnicas para analizar el punto de venta y las nuevas tendencias en el estudio del consumo. El cuerpo de profesores está conformado por referentes en sus áreas, constituyendo un plantel de expertos con distintas miradas que combinan un alto nivel académico con años de práctica profesional.

**MARKETING  
DIGITAL**

**INVESTIGACIÓN  
DE MERCADOS**

**MARKETING  
ESTRATÉGICO**



# EDUARDO STUPIA

La autonomización del dibujo



En agosto, el Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA entregó el Premio Carreras Creativas 2014 al dibujante Eduardo Stupía. Durante el encuentro, el crítico de arte Fabián Lebenglik lo entrevistó, hizo un recorrido por su carrera e indagó sobre cómo vive el proceso creativo.

**FL:** Buenas tardes, muchas gracias por la invitación a la Universidad del CEMA. Es para mí un placer poder presentar y dialogar un poco con un gran amigo y un gran artista como lo es Eduardo Stupía, que se suma a la lista de entrevistados que ha tenido este ciclo, como Marta Minujín, Nicolás García Urriburu, Gyula Kosice y Luis Felipe Noé. Haber convocado ahora a Eduardo Stupía es un cambio de perspectiva ya que se trata de un artista de otra generación en principio que, aunque tiene una trayectoria de varias décadas, su consagración es relativamente reciente. Le comenté a los amigos del CEMA que tal vez la economía va desde el no saber hacia el saber, y las artes visuales del saber al no saber, en sentido muy general, sobre todo en el caso de Eduardo. Por eso la primera pregunta sería





David Galenson, Director del Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA, entrega el premio Carreras Creativas 2014 a Eduardo Stupia.

si considera que la autonomización del dibujo es una de sus marcas o alguna otra, y qué piensa en este punto.

**ES:** Bueno, antes que nada, muchas gracias por la invitación y la asistencia. Quiero hacer una mención muy especial a Rogelio Polesello, invitado original, por ser un tipo muy generoso y permeable a la novedad y a los artistas jóvenes. Es un pequeño homenaje que le quería hacer porque él debía estar aquí. Ahora yendo a la pregunta, la autonomización del dibujo efectivamente es una idea a la que yo adhiero. Es una práctica sin mucho pensamiento, al menos cuando uno se pone a trabajar sin pensar si el dibujo es una entidad autónoma o qué significa eso de la autonomía del mismo. Mucho después se empieza a entender la diferencia entre representación, lenguaje, signo y escena. La primera vez que tuve una noción sobre esta cuestión de la autonomía fue precisamente gracias a una pequeña frase que Luis Felipe Noé escribió en un catálogo de una muestra grupal de dibujo que él organizó en la Fundación San Telmo en la década del 80: *El pensamiento lineal*. Dentro de ese catálogo, el acápite decía "La línea piensa". Desarrollado en el texto estaba la idea de que el dibujo, que en general había sido entendido en términos muy generales como una especie de estructura subalterna o previa al gran arte de la pintura, tenía, sin embargo, una especie de independencia de rasgos, poética, lingüística y semántica; que más bien dependía de cómo cada artista detectara y desarrollara ese núcleo en sí mismo, más allá de aquello que dibujara. A partir de ese momento me di cuenta que había una cualidad, y empecé a pensar al mismo tiempo que dibujaba. Creo justamente que luego de esos años, al iniciar con Noé el ciclo *La línea piensa*, en su manifiesto se sostiene la cuestión del dibujo como disciplina y como lenguaje autónomo. Aquel manifiesto ha quedado avejentado, dado que hoy por hoy no hace falta que el dibujo se defienda como disciplina autónoma ya que está instalada completamente como tal.

**FL:** Hoy día, gracias al trabajo de Eduardo, entre otros, los artistas de su propia generación y más jóvenes pueden dedicarse al dibujo sin pensar que están jugando en una liga menor. Para ir a la prehistoria de su propio trabajo y mostrar algunas imágenes de cómo un artista termina siendo lo que es, hemos seleccionado una veintena de sus trabajos. La idea es situarnos en finales de la década del 60 y principios de la del 70, el lenguaje pop de la época, las ensoñaciones adolescentes, las influencias, las interinfluencias, el lenguaje del cómic. Eduardo, ¿en qué contexto y condiciones empezaste los primeros dibujos?

**ES:** Yo estaba en Bellas Artes en el '69; las principales influencias eran el pop, el surrealismo y la historieta. En mi caso

particular, me movían los dibujos del submarino amarillo de los Beatles y los de su dibujante, Heinz Edelmann, además de cierta psicodelia, no en los colores sino en los caracteres de los personajes. Tenía alguna influencia de otro artista, pero ninguno de los llamados consagrados, no era una cuestión de la historia del arte, más bien del momento presente y de las influencias directas que recibíamos en una zona de muchos cruces como era Bellas Artes, que si bien era lo que se entendía como La Academia, en esa época estaba también muy fuertemente presente la influencia del Di Tella. Estábamos entre dos fuegos: el académico de Bellas Artes y el rupturista de Di Tella. Era una cuestión de dibujar bajo la influencia de personajes diversos como podían ser, por ejemplo, Eleonor Rigby de la canción de los Beatles o el General Mackenzie de la serie *Los Jinetes de Mackenzie*, en una especie de cruce absurdo entre ellos; entonces dibujaba a partir de esa invención, absurda y arbitraria, que era un poco lo que más nos gustaba a varios. Con mis compañeros generábamos un universo absurdo con personajes estrambóticos. En algún momento descubrí que quería hacer otro tipo de línea, paradójicamente sin pensar en la línea, y resultó en una especie de transformación, empecé a dibujar con plumín y tinta china, a diferencia de antes que lo hacía con pluma y tinta, de una manera muy minuciosa. Empecé a achicar el relato y a hacer grandes urdiembres, tramas con personajes o elementos entre fantásticos y orgánicos, con citas de arquitectura y anatomía. Esos dibujos se llaman *Gracias Benjamin Franklin*, una especie de homenaje al creador del pararrayos, porque yo cuando era chico le tenía mucho miedo a los truenos y las tormentas eléctricas, y trabajaba con esa situación. Me parecía interesante ironizar o hacer un chiste con un dibujo un poco fantástico bajo la idea de invocar la creación del pararrayos. Fue el principio de una especie de estilo de imbricación microscópica y de dibujo muy abigarrado, con el que avanzada la década del 70. Tuve mis primeras críticas favorables, con lo cual ancló mi propia mirada sobre el dibujo. Recuerdo que Ricardo Martín Crosa, un sacerdote crítico que trabajaba para la revista de arte *Múltiple*, había escrito un artículo en la revista *Confirmado* de una muestra mía en el '79, y hablaba del *umbral difícil*, en el sentido del ángulo de ingreso del espectador, que los dibujos siempre eran de lejos como una mata indiscriminada, y al acercarse revelaban un universo de formas, pero que no era un dibujo revelado con una imagen inmediata. Esa idea del *umbral difícil* fue para mí una revelación conceptual, empecé a trabajar sobre eso al darme cuenta que había un sentido no arbitrario.

**FL:** Hay una gran potencialidad respecto de lo que pasaría en décadas siguientes. Pero esto que comenta del umbral, creo que en todos los casos los espectadores de la obra de Eduardo

lo atraviesan, porque son trabajos que invitan a descubrir, a interpretar, a generar ideas propias. La obra de Eduardo siempre ha influido de un modo inteligente, o más bien apelando a la reacción inteligente del espectador. Frente a esta situación, en tu trabajo, **¿cuál consideras que es la etapa más importante? ¿La planificación, le ejecución de la obra o la finalización?**

**ES:** La parte más importante del trabajo, para mí, es el momento en el que arranco, porque cuando uno empieza tiene por detrás todo un caudal de cuestiones técnicas, iconográficas y energéticas. Pero al momento de empezar el dibujo yo no trabajo la obra con imagen predeterminada, sino que la imagen se va haciendo. Es muy importante un cierto grado de atención, por no decir conciencia, en el momento en que empiezo. Y ese grado de atención tiene que mantenerse a lo largo de toda la obra, y lo subrayo porque en algún momento una de las lecturas que se hicieron sobre el modo de trabajo mío, como de otros artistas, es la cuestión del famoso automatismo. De la escuela del surrealismo tiene que ver esa idea de que bajo ciertas condiciones de reflexión o de interrupción de cierto grado de conciencia, justamente, uno llegaba a un umbral esencial más verdadero. Yo pienso lo contrario, que no hay nada de automático en este grado de conciencia; si me automatizaba mis dibujos perdían riqueza y se generaba una especie de tejido muerto. Es en los 80, como ahora, empezaba dibujando puntos y rayas como una especie de código Morse hasta que eso comenzaba a adquirir una cierta cualidad en el plano que dice algo, pero eso que dice lo tengo que escuchar para entrelazar un diálogo inmediato con otros signos gráficos. Si yo no escucho, estoy desatento y me automatizo, justamente, el diálogo de signos se colapsa.

**FL:** Además, para negar ese automatismo que a veces se le atribuía, en esta etapa y sobre todo un poco después, muchos de los dibujos de Eduardo llevaban meses de realización. Con lo cual no hay algo menos automático que estar meses en un trabajo de cámara y de concentración obsesionado por los puntos y las líneas, por los blancos, por los núcleos para lograr este tipo de obra. En los últimos 6 o 7 años habría como una zona de turbulencia, de la que sale algo positivo, un reciente período en el que la obra de Eduardo estalla en la imagen y en las respuestas que recibe. Se dan de manera más seguida con el Premio Municipal, en 2006 la Retrospectiva en el Centro Cultural Recoleta, después el premio Nacional, la entrada a la colección del Museo Nacional de Bellas Artes, la compra de obra de parte del MoMA, la invitación especial con una gran selección de obras a la Bienal de San Pablo. Y todo esto en un período bastante breve. **¿Qué pasó en ese tiempo, relacionado con la galería de Jorge Mara?**

**ES:** Todo el período previo, la inestabilidad y la turbulencia, como decías, están circunscriptos a la obra, en el sentido de ciertos quiebres internos de formato, de transformaciones y metamorfosis que un poco describí antes. Aunque mi vida fue muy estable, y eso tenía que ver con que el campo de desarrollo del dibujo y de la obra estaba muy anclado en determinadas coordenadas que no cambiaban y nunca lo hicieron en décadas. Entonces los cambios, de algún modo, tenían que ver con las crisis o las rupturas o contrapuntos emocionales del territorio físico. Tenía un trabajo estable vinculado con el cine, que influyó alimentando un imaginario que no necesariamente iba a verse reflejado formalmente en los dibujos. Pero sí me nutría de ideas narrativas que se traducían de un modo anómalo, más bien de una idea de los lenguajes como una cuestión abstracta.

La adhesión a ciertos directores o a ciertas maneras poéticas del cine establecían, casi sin que yo lo quisiera, una analogía con modos o maneras poéticas que iban a verse implícitas en el dibujo. También me ha pasado con la música. Cuando llega 2009 dejo de trabajar definitivamente en la distribuidora cinematográfica. Ya había tenido dos instancias de ruptura felices de ese universo estable: una fue en 2006, cuando empiezo a tener una notoriedad muy fuerte, con la retrospectiva en la *Cronopios*. La otra en 2008. Hago una muestra en la galería de Jorge Mara que fue muy consagradoria, que a la vez marca otra ruptura con un encantamiento interno que yo tenía con toda una situación y un modo de trabajo, ya que se trató de una muestra con materiales con los que no trabaja hace muchos años, desde Bellas Artes: el lápiz, el gramillo y la carbonilla. Hay una situación que quiero destacar, y que tiene que ver con la muestra de 2008, y es que con la cuestión del lápiz se está dejando de lado, sin querer, cuestiones estratégicas de la profesión en las que uno empieza a pensar avanzada la cosa. En un momento dado, cuando se comienza a presentar en salones, se trabaja consciente de eso. Yo dibujaba con pincel y atiborraba con tinta, presentaba los trabajos en salones de dibujo y en general no me aceptaban. Tenía una interesante antología de rebotes en el Salón Nacional y en el Municipal. En 2006 decido presentarme al Salón Nacional con razones estrictamente estratégicas y especulativas. Al tener amigos en el ámbito, siempre me enteraba por qué no entraba en los salones, y era porque dibujaba con pincel y el pincel es pintura, un absurdo. Entonces, por el lado técnico no me iban a agarrar porque iba a ir por la ortodoxia, e hice un dibujo del tamaño máximo permitido con granillo y carbonilla sobre papel montado en tela. Con ese dibujo gano el gran premio milagrosamente. La estrategia funcionó. Y ese dibujo lo vio Jorge Mara y así surgió la muestra de 2008. Con esto quiero decir que la estrategia fue coincidente con una especie de ruptura conceptual. Entonces, en cierto sentido, los campos no están aislados, se entrecruzan: el estratégico con el conceptual, el espiritual con el semántico, el de la economía misma con el de la economía de medios. Ese es el momento de hacer la pieza, el momento presente en el que uno empieza a dibujar.

**En algún momento descubrí que quería hacer otro tipo de línea, paradójicamente sin pensar en la línea, y resultó en una especie de transformación, empecé a dibujar con plumín y tinta china, a diferencia de antes que lo hacía con pluma y tinta, de una manera muy minuciosa.**

**FL:** También está tu entrada al Museo Nacional de Bellas Artes, la compra del MoMA y la invitación a San Pablo. ¿Nos contarías eso?

**ES:** A partir de 2008 nuestra presencia con Jorge Mara en las ferias locales e internacionales comenzó a ser muy produc-

**Entonces, en cierto sentido, los campos no están aislados, se entrecruzan: el estratégico con el conceptual, el espiritual con el semántico, el de la economía misma con el de la economía de medios.**

tiva. En 2011 Bellas Artes compra una obra mía de 2 por 3 metros, que era un formato cobijado por la visión de Jorge. Dibujé con técnica mixta y materiales de fluidez muy diversos sobre una tela de 2x3; era como entrar en el campo de la pintura aunque siempre el criterio fue muy dibujístico. La cuestión es que cuando la obra ingresa a un museo, hay una especie de consciencia que viene dada por la institución misma sobre uno y no porque uno entienda cabalmente de qué se trata eso de estar en un museo, hasta que este cobija una obra propia. Cuando me invitan a la Bienal de San Pablo fue prácticamente imposible pensar que había sido invitado, sobre todo si esa elección hubiera sido efectuada por un curador local porque siempre me sentí un artista anacrónico, en el sentido de aquello que se entiende como arte contemporáneo. Creo que las bienales, por lo general, están marcadas por una fuerte impronta de la contemporaneidad. Cuánto de eso cambia la obra o no, la verdad no lo puedo saber. Nadie es inmune a la permeabilidad, pero no cabe duda que hay una cierta influencia de esas respuestas y resonancias del mundo circundante sobre la propia experiencia.

**FL:** Mencionaste antes *La línea piensa*, el espacio en donde con Luis Felipe Noé seleccionan dibujos. Eso es ser artista por otros medios, hay una cuestión pedagógica, de selección, de generosidad con otros colegas al abrir un espacio de este tipo.

**ES:** Sí, el modelo ahí es Noé ya que venía haciendo el ciclo *Ojo al país* durante muchos años antes que *La línea piensa*, que fue un poco la transformación de aquel ciclo en uno de dibujo en el Borges. La cuestión de la generosidad tiene que ver con una cuestión de la consciencia del campo en donde nos movemos, que es muy nutrido, completo y peligrosamente inclusivo. Eso de alguna manera exige una participación más permeable, porque el campo pide una participación mayor. También hay algo de egoísmo, porque yo me nutro de los artistas que recibimos,

no sólo entrego sino que también recibo. El ciclo que hicimos, más que curatorial es pedagógico, en el sentido que no establecemos una divisoria de aguas muy excluyente sin ser promiscuamente inclusivos, porque tenemos una fuerte selectividad. Pero elegimos artistas que no siempre nos gustan. No se trata de que el umbral vaya con el gusto, sino con la necesidad de mostrar las diferentes maneras de dibujar. Solemos tener discusiones fuertes con Noé porque no nos gustan los mismos artistas, pero en esa discusión sale una muestra de tejido interesante.

**FL:** Junto con el trabajo este hay toda una interacción con otros colegas tuyos o compañeros de estudios. Contanos un poco de esa interacción con otros artistas y cómo es exponer con ellos.

**ES:** Nosotros, los de la generación del '70, tenemos una relación entrañable y también distante por cuestiones de la vida. No obstante, hemos expuesto juntos varias veces. Lo que sucede es que yo conservo para mis colegas de los '70, como Jorge Pietra, Felipe Pino o Marcia Schwartz, una especie de devoción especial. Son los que me acompañaron en la formación y componen un núcleo candente artístico sobre una cierta fidelidad con el arte, entendido como una vocación propia y una decisión inquebrantable más allá de las experiencias y las coyunturas que se atraviesan. Esa fidelidad muchas veces nos ha llevado a estar en situaciones incómodas o con menos visibilidad de la que ellos merecieran, porque a veces primaba lo político por sobre el arte. Hoy la interacción con otros artistas es engañosa, fértil y al mismo tiempo complicada; hay muchos artistas jóvenes, cada vez más. Están aquellos con los que tengo afinidad, pero no hay para nada una especie de trabajo en conjunto. Siento que ya estoy grande para compartir taller, pero entiendo la necesidad orgánica y tribal de los artistas jóvenes en hacerlo, y de defenderse en un medioambiente aparentemente inclusivo, productivo e inductivo pero que también es desolado, refractario y competitivo. Un medioambiente que da visibilidad pero también invisibilidad absoluta, y muchas veces fugacidad. En términos de lo que se considera participación, yo más bien me siento cada vez más proclive al involucramiento de buena fe con estos artistas, aunque también siento que tengo que estar recluido en mi propio conflicto y en mis propios dilemas. Los fenómenos de las épocas definen fuertemente los roles individuales.

## EDUARDO STUPIA

Estudió en la Escuela Nacional de Bellas Artes Manuel Belgrano de Buenos Aires. Desde 1984 ejerce la docencia en artes plásticas. Expone desde 1972. Con las galerías Jorge Mara-La Ruche y Van Riel ha participado de las ferias arteBA (2004-2007 y 2009-2011, Buenos Aires), Pinta Art Fair (2008, Nueva York) y ARCO (2009-2011, Madrid). Su obra integra, entre otras, las colecciones del Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires

(MALBA), el Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires (MNBA), el Museo de Arte Contemporáneo de Rosario (MACRO), el Museo de Arte Moderno de Buenos Aires (MAMBA), el Museo Caraffa de la ciudad de Córdoba, Argentina, y el Museo Eduardo Sívori de la Ciudad de Buenos Aires. Uno de sus trabajos (*Sin título*, tinta sobre papel, 1985) ha sido adquirido por el Museum of Modern Art de Nueva York (MoMA).



[ arte ]



# Tramafractal

María Ruseñor - Pedro García Lavín

"La necesidad de mostrar la visión del mundo complejo y diverso en que vivimos, esa insoportable lucidez que nos obliga, consciente o inconscientemente, a hacer algo con nuestra reinterpretación de lo que vemos, oímos y tocamos; lo que sentimos.

La tarea de nuestras manos, sumada a la responsabilidad de la estética y del trabajo bien realizado, se aglutinan para un fin: la obra tan cerca de la idea como podamos.

Nuestro cuerpo y nuestras sensaciones libres de cargas sociales y alejadas de la cosmovisión ordinaria del mundo se conglomeran para otro fin no menos auténtico: la obra tan lejos de nuestra idea de las cosas como podamos.

Desde el entramado de maderas pintadas, redes o manchas, buscamos -cada uno por su lado- mostrar la naturaleza, la música, la poesía, la tierra, la espiritualidad, el amor, conceptos, necesidades y estados de ánimo.

La vida teje la trama y en nuestros ojos fulguran el tiempo y el espacio. Allí es donde crece y declina nuestra obra".

» Su muestra se puede visitar hasta el 19 de diciembre, de lunes a viernes de 14 a 19 h con entrada libre y gratuita en el Espacio de Arte UCEMA, Reconquista 775, 2° subsuelo.

## CINÉ-PORTRAITS

# Alain Tanner

emblema del cine suizo

Durante octubre el Espacio de Arte UCEMA alojó la muestra "Alain Tanner, emblema del cine suizo", a cargo de la Embajada de Suiza en Buenos Aires.

Se enmarcó dentro del ciclo El Cine Imperdible, que expuso un recorrido por los pósters de la obra de Alain Tanner, emblemático director helvético, y exhibió películas icónicas que permitieron conocer una parte de la filmografía exitosa de ese país. Isabelle Mauhourat, agregada cultural de la embajada, explicó que la intención del ciclo combinado fue mostrar a Suiza como un perfecto ejemplo de diversidad cultural ya que se trata de un país en el que conviven cuatro idiomas y cuya población, de 8 millones de personas, contiene un 20% de extranjeros.



*Escorihuela Gascón*

El Ciclo de Arte UCEMA es apoyado por la bodega Escorihuela Gascón.

# La persuasión: ¿una oportunidad desperdiciada?

Por Alejandra Falco, Directora del Programa Ejecutivo en Persuasión de la UCEMA.



La persuasión trata acerca de cómo incrementar la probabilidad de obtener un sí por respuesta. Además ayuda a construir, preservar o mejorar las relaciones con las personas persuadidas. ¿Qué estamos perdiendo por no utilizarla? Mucho. Estamos perdiendo la posibilidad de alcanzar nuestros objetivos de un modo más eficiente y casi sin costo extra. Por

ejemplo, de todas las llamadas en frío que su equipo de ventas hace a potenciales clientes, ¿cuántas entrevistas logra? ¿No valdría la pena incrementar la tasa de efectividad solo cambiando algunas palabras? Usted desea comunicar una nueva idea o un nuevo proyecto a sus colaboradores, ¿no sería útil contar con una metodología para organizar su discurso de un modo que incrementara su probabilidad de éxito? La persuasión puede ayudarnos con éstas y tantas otras preguntas. Además, cuestiones tales como el trabajo en equipos multifuncionales, la incorporación de las nuevas generaciones a las organizaciones, la necesidad de disponer de apoyo informal, las interdependencias hacen que, cada vez más, se requiera la capacidad de persuadir.

La persuasión puede ser abordada desde diferentes perspectivas. En este artículo me referiré a la persuasión desde el punto de

vista de la psicología social y desde el punto de vista de la ciencia cognitiva.

## La perspectiva de la psicología social

El Dr. Robert Cialdini (2009), a través de sus investigaciones, observó que los seres humanos utilizamos atajos para tomar decisiones. Idealmente, deberíamos analizar toda la información disponible, evaluarla concienzudamente y luego decidir. Pero eso no siempre ocurre. Por ejemplo, a la hora de votar, deberíamos analizar a cada uno de los candidatos, qué proponen, qué trayectoria han tenido, qué leyes han votado a favor y cuáles en contra, y así siguiendo. ¿Es eso lo que hacemos antes de cada elección? Probablemente su respuesta sea que no. Esa tarea nos llevaría un tiempo que, con el ritmo de vida actual y la sobrecarga de trabajo, sencillamente no disponemos. Entonces, ¿qué hacemos? Recurrimos a atajos. Por ejemplo, conversamos con nuestra familia o con amigos para conocer sus preferencias o leemos qué dice al respecto algún periodista que nos merece respeto. De esta manera, estamos tomando caminos que nos permiten llegar más rápido a la decisión. Cialdini identifica seis atajos. En el ejemplo, cuando leemos los artículos del periodista está actuando el principio de autoridad, es decir, damos por buenos sus dichos -y votamos en consecuencia- porque le concedemos autoridad en la materia.



Ahora bien, ¿para qué nos sirve conocer estos mecanismos? Para dos cosas. La primera, utilizarlos para lograr nuestros objetivos, y la segunda, para defendernos cuando otras personas quieran hacer sobre nosotros un uso no ético de ellos.

Para lograr los objetivos tenemos a disposición diversos recursos. Un gerente podría decirle a un colaborador: ¡haz ésto o serás despedido! Casi seguramente, en el corto plazo el gerente logrará su objetivo pero, ¿a qué costo? ¿Qué ocurrirá con la relación a largo plazo? Claramente, usted conoce la respuesta. En cambio, utilizando las herramientas de persuasión este gerente incrementaría la probabilidad de lograr su objetivo y, además, no sólo no dañaría la relación sino preservarla e inclusive fortalecerla. En este caso diremos que estamos haciendo un uso ético de la persuasión, que consiste en generar una situación beneficiosa para las dos partes. Sin embargo, no todas las personas hacen un uso ético de este recurso. Y es aquí donde surge la segunda razón para aprender sobre este tema, evitar este tipo de uso sobre nosotros.

### La perspectiva de la ciencia cognitiva

La ciencia cognitiva es un espacio multidisciplinario dedicado a la exploración y comprensión de la naturaleza de la mente. Se nutre de aportes de científicos provenientes de la antropología, la filosofía, la psicología, la lingüística, las neurociencias, entre otras disciplinas, y constituye una interesantísima área de investigación. Intenta responder preguntas tales como ¿qué es el razonamiento?, ¿cómo le damos sentido a nuestras experiencias?, ¿todos los seres humanos razonan igual?; si no es así ¿cuáles son los aspectos comunes y cuáles no?, entre otros interrogantes.

¿Qué puede aportar la ciencia cognitiva a la persuasión? Para responder a esta pregunta, comenzaré por revisar de manera muy sencilla el concepto de categoría. Según Lakoff (1987) cuando vemos algo y podemos decir que es un cierto tipo de cosa, estamos categorizando. Podemos ver un objeto y decir que es una silla. Eso quiere decir que en nuestra mente tenemos organizada una categoría *silla* donde incluimos un conjunto de objetos que comparten algunas características (por ejemplo, la silla donde nos sentamos para comer, la silla del peluquero, la mecedora). Lo mismo ocurre con los pájaros, las mesas, etc. También tenemos categorías para entidades abstractas como las emociones -la ira, la alegría- para las relaciones, los tipos de gobiernos, las acciones motoras como escribir o saltar.

La categorización es central para la comprensión de cómo pensamos y funcionamos. El modo en que interpretamos nuestras experiencias está íntimamente vinculado con la categorización. Imaginemos por un momento que ponemos a un abogado, un arquitecto o un filósofo frente a un microscopio y le pedimos que describa lo que ve. Probablemente, nos hablará de la forma y el color de lo que está observando, de si el objeto observado está en movimiento o no pero difícilmente podrá decirnos si se trata de una célula y, en el caso de que sea una célula, si es animal, vegetal o humana. En cambio, si el observador es un biólogo o un médico, casi con seguridad nos dará informaciones diferentes. ¿Por qué? Porque la estructura de categorías de, por dar un ejemplo, un arquitecto y un biólogo son diferentes. Ante la misma experiencia, ambos hacen interpretaciones diferentes. Es muy probable que el arquitecto no tenga en su

mente la categoría célula hepática, del mismo modo que el biólogo no necesariamente tendrá la categoría pechina.

¿Y cómo vinculamos este concepto con la persuasión y los negocios? Giovanni Gavetti (2011) propone el concepto de “distancia cognitiva”. Por ejemplo, una oportunidad de negocios está distante cognitivamente cuando es considerablemente diferente al *statu quo*. Aprenderla implica un salto mental porque la oportunidad no encuadra dentro de las categorías que son familiares para los miembros de la organización. Puede ser que el líder de una empresa sea capaz de identificar esa oportunidad pero eso no quiere decir que el resto de la organización pueda hacerlo. Y si el cambio afecta la identidad de la firma, mayor será la resistencia. El autor propone el ejemplo de Kodak y el cambio que su líder, George Fisher, quiso implementar cuando reconoció que había una gran oportunidad en el negocio de las cámaras digitales. Sin embargo, Kodak se veía a sí misma como una empresa que vendía películas, no máquinas fotográficas. Esa era su identidad y no pudo hacer el salto cognitivo que implicaba convertirse en una empresa que vendía cámaras digitales a pesar de tener la mejor tecnología digital disponible en el momento.

Aquí es donde entra en escena la persuasión ofreciéndonos recursos para ayudar a dar esos saltos mentales y, por lo tanto, incrementar la probabilidad de que una innovación sea aceptada.

### Bibliografía

Cialdini, Robert B., 2009, “Influence: Science and practice”, 5th. Edition, Pearson Education.

Gavetti, Giovanni, “The New Psychology of Strategic Leadership”, en Harvard Business Review, July-August 2011, pp.118-125.

Lakoff, G., 1987, “Women, Fire, and Dangerous Things: What Categories Reveal About The Mind”, Chicago: University of Chicago Pr.

La Dra. Alejandra Falco es la autora del libro *Convénceme*, publicado en julio de este año por la editorial Empresa Activa. El escrito propone caminos para incrementar la probabilidad de que una persona diga que sí. Asimismo, da pautas para el cumplimiento de objetivos y el fortalecimiento de relaciones interpersonales en las organizaciones. Falco se especializa en estrategia y cuenta con más de 21 años de experiencia en capacitación dentro de la Universidad del CEMA. Es Doctora en Dirección de Empresas (UCEMA); Ing. Naval (ITBA); Mag. en Educación (USAL); y Especialista en Comercialización (UB).







# El rol de las Universidades para detener el avance del narcotráfico y el narcolavado

Compartimos tres miradas que demuestran que el estudio de la prevención del narcotráfico y narcolavado, en todas las facetas posibles, debe ser tema ineludible de análisis, lectura e investigación en la universidad.

**¿Por qué ocuparnos del tema en la Revista UCEMA? ¿Por qué un tema específico deviene ahora en contenido necesario para profesionales de las más distintas disciplinas?**

*Por Cecilia Lanús Ocampo, Doctora en Finanzas, UCEMA. Directora del Área de Estudios en Derecho y Finanzas, Dto. Finanzas. Profesora UCEMA.*



Las razones, en una apretada síntesis, podemos encontrarlas en el tormento del accionar, cada vez más robusto, del narcotráfico en nuestro país. Diariamente nos acechan informativos que muestran cómo Argentina pasó de ser un lugar de tránsito y consumo de drogas, a uno caracterizado por las cocinas para la elaboración, los laboratorios clandestinos dedicados a la fabricación de drogas sintéticas y su posterior *delivery* doméstico y transfronterizo. Abundan las noticias e investigaciones periodísticas sobre toneladas de cocaína secuestradas en los últimos años, y operaciones del narcoterrorismo

de carteles procedentes de Colombia y México. Calando más hondo, hoy se escuchan voces que pretenden la legalización de la elaboración y venta de la marihuana, como en algunos países de la región, justificando la medida con el argumento de quitarle el negocio a los narcos a través de la seguridad pública.

El tormento no queda aquí, es aún mayor. El flagelo del narcolavado en idéntico sentido es una realidad por demás penosa. Vemos crónicas de causas judiciales que muestran a nuestro país como uno de los refugios económicos y financieros de los carteles de la droga. Las vías de ocultamiento, el camuflaje de la "ruta del dinero" y la conversión de activos de origen delictivo se perfeccionan y toman estructuras nada transparentes, altamente complejas mediante el

uso de "operaciones e instrumentos financieros, grupos económicos y empresas de los delitos económicos".

En nuestro país, la violencia, delincuencia y desaparición de personas va preocupantemente en aumento exponencial; el avance del narcotráfico, narcolavado y el crimen organizado (v.gr.: desarmaderos, trata de personas, prostitución, venta ilegal de armas, ventas ilegales de otros artículos, piratería, robos, amenazas, extorsiones, secuestros virtuales) es un tema tristemente convocante<sup>1</sup>.

La Academia más de una vez ha sido el puntapié inicial y exige a la sociedad poner en un debate, serio, comprometido y necesario, aquello que debiera de ser una responsabilidad primordial en funcionarios de los distintos estamentos. Hay quienes prefieren dilatar y/o callar el debate y omiten o eligen el modo no apropiado para los cursos de acción necesarios ante la feroz amenaza degradante para la sociedad. Frente a dicha demostración de incapacidad manifiesta de hacerse cargo del rol que a cada uno le compete, desde las aulas de la universidad imperiosamente se gestó la necesidad de pensar, debatir y formar a futuros profesionales, tanto de grado como de posgrados, en un modo de ser ético y responsable, a fin de actuar frente a esta cruda realidad<sup>2</sup>. Hoy quien es alumno podría, por falta de formación adecuada en esas prácticas, ser utilizado en sus servicios profesionales como parte de un eslabón indirecto, o no, de negocios colosales, ilógicos, raros, faraónicos, sospechosos de los "grupos económicos y empresas de los delitos económicos narcos".

La Argentina, señalan los expertos (ver en pág. 22 la entrevista al Dr. Roberto Durrieu Figueroa), es un país que por sus características económicas y sociales deviene atractivo para el ocultamiento y la inversión de dinero procedente de actividades criminales.

Sin duda la tarea fundamental es, y será a futuro, capacitar en mecanismos de identificación, evaluación y acción para detectar operaciones raras, suspicaces, como la compleja estructura de los delitos de lavado de dinero procedente del narcotráfico y de otras actividades delictivas originadas en éste. La acción deberá aplicarse en diversas áreas: economía, finanzas, administración, marketing, ne-

gocios, contabilidad pública, informática, ciencias políticas, recursos humanos, aspectos legales de las finanzas, agribusiness, entre otras.

### **Pensar en preparar buenas líneas de defensa**

La destrucción que provocan estas actividades a la vida, la sociedad, el país, las instituciones y a cada persona, nos obliga a planear buenas líneas de defensa. En este sentido, no hay mejor vía que implementar un conocimiento adecuado, preparar a los alumnos de grado y posgrado para cercar el avance y luchar desde el lugar profesional que corresponde.

Así, con conocimiento, educación y formación en la prevención e investigación surgirán propuestas nuevas y de mejora para combatir las actividades narcos.

Profundizar al mismo tiempo en el estudio de la ética, la responsabilidad profesional, la debida diligencia, las buenas prácticas de gobierno societario y el cumplimiento, es hoy la tarea actual y futura en las aulas universitarias. En tal línea de trabajo, desde los programas ejecutivos y de maestría en finanzas de UCEMA se abordan estos temas en los módulos de finanzas para abogados, regulación bancaria, regulación del mercado de capitales, ética, normas de conducta y debida diligencia, gobierno corporativo, marco de prevención de lavado de dinero. Además, a comienzos de 2014 se lanzó el programa especial de certificación en ética y compliance, una iniciativa desarrollada conjuntamente con la Asociación Argentina de Ética y Compliance. A tenor de la cantidad de inscripciones, se demuestra el interés y la necesidad de los profesionales sobre este campo.

Desde la Universidad estamos convencidos que este es el camino más asequible e imbatible para el triste flagelo de actividades del crimen organizado, como el narcotráfico, el narcolavado y sus actividades delictivas derivadas.

En efecto, en las aulas la temática de narcotráfico, narcolavado y sus derivaciones deja de ser materia de estudio pendiente para transformarse en el desafío educativo de vanguardia.

1) Solamente a modo de ejemplos: Henry de Jesús López Londoño, alias "Mi Sangre", fue detenido por Interpol y la Secretaría de Inteligencia el 30 de octubre de 2012, a raíz de un pedido de extradición solicitado por los Estados Unidos. El secretario de Seguridad caracterizó a "Mi Sangre" como el "narco más importante del mundo". A mediados de 2007 se radicó en el país junto con su familia núcleo. Habitaba seis propiedades en exclusivos barrios cerrados de la zona de Pilar, Tigre y Campana. Según testigos de identidad reservada, una de las viviendas era una mansión de estilo imperial. Se movía de casa en casa por motivos de seguridad. Manejaba autos blindados de alta gama y solía trasladarse con tres o cuatro custodios. Según la investigación periodística de Mauro Federico en *Mi Sangre: historia de narcos, espías y sicarios*, este hombre realizó importantes inversiones agrarias en el noroeste de nuestro país, entre otras de carácter inmobiliario.

Ignacio Meyendorff, alias "Gran Hermano", acusado de ser uno de los mayores financistas del cartel del Norte del Valle de Colombia y jefe de una banda que traficaba cocaína en submarinos.

No bien arribó al país en 2004 con su mujer, suegra y dos hijos, conformó una empresa constructora, otra inmobiliaria y otras cuatro firmas de exportación de productos de decoración interior (entre ellas Cattle de Argentina y San Judas SA). Se presume que las firmas se fundearon con dinero procedente de la droga. Compró varios campos y viviendas importantes en barrios cerrados del Gran Buenos Aires. Sus hijos estudiaban ciencias económicas y derecho en una reconocida universidad privada ubicada en Puerto Madero. Uno de sus hijos, Mauricio Álvarez Sarria adhirió al plan fiscal de repatriación de activos de 2009, con lo que logró "blanquear" 4.453.000 pesos (US\$ 1.162.000 al tipo de cambio oficial de entonces). Léase "La Argentina, un refugio para el narcolavado". Extraído de [www.lanacion.com.ar/1667352-la-argentina-un-refugio-para-el-narcolavado](http://www.lanacion.com.ar/1667352-la-argentina-un-refugio-para-el-narcolavado)

2) Para ampliar información sobre el contexto que expresa la demanda por abordar el tema y su inclusión en los diseños curriculares de las más diversas carreras universitarias, léase "El narcotráfico ingresa a la universidad como tema de estudio". Extraído de [www.clarin.com/sociedad/narcotrafico-ingresa-universidad-tema-estudio\\_0\\_1216678396.html](http://www.clarin.com/sociedad/narcotrafico-ingresa-universidad-tema-estudio_0_1216678396.html)

## **El marco de prevención del lavado de dinero**

Por Daniel Gerardo Reynoso. Profesor UCEMA.



**Las normas que prohíben en Argentina el lavado de activos y la financiación del terrorismo requieren ser ampliamente difundidas y comprendidas en las universidades, no sólo para combatir el narcotráfico, el terrorismo y otros delitos sino también para prevenir la generación de graves riesgos a personas físicas y enti-**

**dades, por las severas penas que se derivan de su incumplimiento, ya fuera por intención, desconocimiento o imprudencia.**

Por "lavado de activos" o "lavado de dinero" se entiende la maniobra de dar aparente origen lícito a bienes, incluyendo dinero, obtenidos por la comisión de un delito de cualquier naturaleza. Tal maniobra responde a la necesidad del delincuente de beneficiarse abiertamente con el producto del delito sin generar sospechas.

Si los bienes obtenidos delictivamente no mostraran un origen aparentemente lícito, deberían ocultarse y ello dificultaría beneficiarse con ellos.

El lavado de activos está severamente penado en Argentina y en la mayoría de los países. Se lo penaliza como una forma adicional de combatir el crimen organizado, como por ejemplo el narcotráfico.

Los esfuerzos para prevenir el delito mediante las fuerzas de seguridad, o de reprimirlo mediante las penas impuestas judicialmente, mostraron ser insuficientes frente al crimen organizado que, como el narcotráfico y otros, se realiza por bandas que suelen operar a través de los países con alto poderío económico y bélico.

El lavado de activos provenientes de un delito es un delito en sí mismo, separable conceptualmente del delito inicial del cual provienen los activos que se lavan. Se agrega a la prevención y represión como una tercera forma de combatir el crimen organizado porque es un disuasivo y aumenta las posibilidades de investigación. Es disuasivo porque el criminal, además de tener que evadir la acción de las fuerzas de seguridad y de la justicia, encuentra impedimentos para gozar del producto de su crimen. Aumenta las posibilidades de investigación porque muestra hechos y pistas adicionales conducentes a la prevención o represión del crimen.

#### El GAFI. La UIF. Las penas.

La penalización del lavado de activos tomó relevancia en el mundo con la acción del Grupo de Acción Financiera Internacional o GAFI (en inglés Financial Action Task Force o FATF). Es un organismo intergubernamental creado por el G7 en 1989 con sede en París, del que Argentina forma parte.

## El lavado de activos provenientes de un delito es un delito en sí mismo

La finalidad del GAFI es el desarrollo de políticas para combatir el lavado de activos. En 1990, 1996 y 2003 dictó, revisó y reformuló sus recomendaciones para la acción contra el lavado de activos. En 2001 y 2004 agregó recomendaciones para combatir el financiamiento del terrorismo.

En Argentina se creó el delito de lavado de activos por ley 25.246 en 2.000, modificada en 2011 por ley 26.683, y el delito de financiación del terrorismo por ley 26.268 en 2007, modificada en 2011 por ley 26.734. Con tales leyes, estos delitos se incorporan al Código Penal en los artículos 303, 304, 305 y 306.

El artículo 303 impone prisión de 3 a 10 años y multa de 2 a 10 veces el monto de la operación por convertir, transferir, administrar, vender, gravar, disimular o poner en circulación bienes provenientes de un delito cuando supere \$ 300.000 en uno o más actos. Si la suma es menor, la prisión es de 6 meses a 3 años. La pena se eleva, un tercio el máximo y mitad el mínimo, cuando hay habitualidad, pertenencia a una organización delictiva o cuando se trata de funcionario público o profesional universitario matriculado. A funcionarios y profesionales se los pena adicionalmente con inhabilitación para ejercer de 3 a 10 años.

El artículo 304 se aplica cuando el lavado se realiza a través de una persona jurídica e impone multa de 2 a 10 veces el valor de los bienes del delito, suspensión de actividades, de operaciones vinculadas con el Estado, cancelación de personería jurídica, pérdida de beneficios estatales y publicación de sentencia.

El artículo 306 impone prisión de 5 a 15 años y multa de 2 a 10 veces el monto del delito al que recolecte o provea bienes o dinero, sabiendo que serán usados para financiar el terrorismo, una asociación ilícita terrorista o a un miembro de ésta.

El artículo 23 de la Ley 25.246 pena con multa, de 5 a 20 veces el valor de los bienes del delito, a la persona jurídica a través de la cual se cometa financiación al terrorismo. Si se comete por imprudencia grave, la multa será de 20% a 60% de los bienes del delito.

La ley 25.246, modificada por la 26.683, creó la Unidad de Información Financiera (UIF), una entidad del gobierno nacional que tiene el fin de investigar el lavado de activos y la financiación del terrorismo, prevenir o detectar operaciones, analizar información, evaluar riesgos, coordinar acciones a nivel nacional, provincial, municipal, intervenir judicialmente y emitir normas reglamentarias de la actividad.

#### El deber de informar. Detección de la operación sospechosa.

Para facilitar la detección del delito, la ley 25.246, modificada por la 26.683, crea la obligación de informar a la UIF, o a entes coordinados por ésta, toda operación sospechosa de lavado de activos o financiación de terrorismo.

En su artículo 20, la ley designa como sujetos obligados a informar a una lista de entidades o personas públicas y privadas que, por su actividad, son pasibles de ser usadas para lavar dinero o financiar terrorismo. Se citan como algunos ejemplos bancos y casas de cambio, agentes de bolsa, aseguradores, explotadores de juegos de azar; registros y entidades públicas como BCRA, AFIP, CNV, IGJ; escribanos, contadores, despachantes, mutuales y cooperativas; explotadores de compraventa de automotores, empresas de cheques de viajero, tarjetas de crédito, transporte de caudales, servicios postales y otros.

Según el artículo 21 se considera operación sospechosa a toda transacción que, de acuerdo con usos y costumbres de la actividad y con la idoneidad y experiencia del sujeto obligado a informar, sea inusual, sin justificación económica o jurídica o de complejidad inusitada o injustificada, ya fuera realizada en forma aislada o reiterada. La definición rige para todo monto, independientemente de la suma de dinero que se trate.

El artículo 24 penaliza a la persona jurídica, a quien actúe como ejecutor de la persona jurídica o a un individuo que incumpla con obligaciones ante la UIF, con una multa de 1 a 10 veces el valor de los bienes a que se refiera la infracción.





## Argentina, ¿paraíso del narcolavado?

Entrevista de la Dra. Cecilia Lanús Ocampo al Dr. Roberto Durrieu Figueroa. Doctor in Philosophy of Law, PhD, Oxford, UK. Profesor UCEMA. Especialista en Fraude Corporativo, Prevención de Lavado de Dinero y Corrupción.



**Hace pocos meses escribía en uno de los diarios más importantes del país acerca de "Argentina, ¿paraíso del narcolavado?" ¿Por qué el crimen organizado elige nuestro país?**

Esta es justamente una de las preguntas que me trato de responder desde el punto de vista de la criminología:

¿por qué un país es más atractivo que otro para la penetración de los grupos narcos y su dinero? Establecí 7 variables al respecto que desarrollé en un paper publicado hace unos meses. La interacción de los siguientes siete puntos ayudarán a responder la pregunta:

**1) "Estrategia fiscal Seychelles" y Ley de repatriación de activos:** Los países con intenciones de atraer inversiones han implementado en el pasado estrategias fiscales de "blanqueo" o "repatriación de activos", por medio de las cuales se permite la reinversión de dinero no declarado, sin indagar suficientemente sobre su origen. El economista holandés Unger llamó a este tipo de planes fiscales "estrategia Seychelles", dado que el Estado de Seychelles atrajo la inversión, en 1995, garantizando la inmunidad mediante una política de "no preguntar" sobre los orígenes de las inversiones, siempre y cuando superaran la suma de USD 10.000 (a menos que el inversor hubiese cometido actos de violencia o narcotráfico dentro de las mismas islas Seychelles). **Ley de repatriación de activos:** existen ciudadanos del mundo que lograron blanquear sus activos en el sistema económico argentino por la suma total de 5000 millones de dólares aproximadamente. Ese fue el resultado de la denominada ley de blanqueo, por medio de la cual se invitaba a repatriar fondos a nuestro país a cambio de beneficios fiscales. Si bien es cierto que el GAFI (organismo internacional dedicado al control del lavado de dinero) no criticó la letra misma del programa fiscal, sí puso el acento en la implementación de controles necesarios para evitar que, entre los capitales repatriados, se filtraran activos procedentes del crimen.

**2) Países con altos índices de corrupción:** existe una interconexión evidente entre la corrupción, el narcotráfico y el lavado de activos. Las astronómicas ganancias del narcotráfico pueden ser utilizadas para sobornar a las autoridades de un país a cambio de su silencio e impunidad. Según los informes de transparencia internacional, la Argentina es percibida como un país con altos índices de corrupción en su actividad pública y privada.

**3) Conflictos sociales, políticos y económicos:** el narcolavado suele sacar ventaja de la conflictividad social. Mientras las autoridades de un país se ocupan de restablecer la tranquilidad social, el crimen organizado aprovecha la distracción reinante para consolidar su poder territorial o hacer alianzas con otros grupos criminales del lugar (GAFI, Reporte Anual 2010).

**4) Vulnerabilidad en las fronteras:** los organismos internacionales han solicitado con urgencia la implementación de mayores controles en zonas sensibles como la triple frontera. Nada sus-

tancial parece haberse hecho hasta ahora. Por lo demás, existen trabajos periodísticos que denuncian la desradarización de la región norte del país.

**5) Altos índices de economía informal:** el narcolavado se siente cómodo en jurisdicciones con altos índices de economía informal. El ocultamiento, la movilidad y la inversión de activos provenientes del narcotráfico pasan desapercibidos cuando los índices de informalidad son altos y los controles monetarios bajos. La Argentina tiene una economía informal del 25-30%. Se trata de un índice alto, si lo comparamos con el de Estados Unidos (10%), y bajo si la comparación se establece con Colombia (42%), Perú (60%) o Bolivia (67%) (F. Schneider, Mercado Informal, Corrupción y Gobierno, 2008).

**6) Normas "vacías" contra el narcolavado y marco institucional débil:** según recientes estudios de criminología, los Estados débiles, que actúan como si fueran fuertes y sancionan leyes contra el crimen pero carecen de capacidad operativa para hacer cumplir esas normas, generan un espacio ficticio, entre lo legal y lo irreal, que puede servir de refugio para los grupos criminales. Una flamante auditoría sobre los tribunales federales de nuestro país muestra que los procesos penales por corrupción y narcotráfico tienen una duración promedio superior a los 12 años, y arriba a condena firme un porcentaje muy menor al de las causas iniciadas. En cuanto al delito de lavado de dinero, el panorama es aún más desolador. En veinte años de vigencia del delito de lavado, sólo existen dos condenas firmes y por casos de poca monta. A su vez, la Unidad de Información Financiera (UIF), organismo encargado de velar por la prevención y cumplimiento de las normas antilavado en la Argentina, está al mando de un presidente designado y removido por voluntad exclusiva del Poder Ejecutivo.

## El narcolavado suele sacar ventaja de la conflictividad social

**7) Jurisdicciones con mercados económico-financieros bien desarrollados:** el proceso de lavado se suele dividir en tres etapas (la colocación; la conversión; la integración/reinversión). Luego de que la propiedad involucrada haya sido colocada (primera etapa) y convertida (segunda etapa), por ejemplo en un "paraíso fiscal", los activos ya reciclados pueden ser invertidos o consumidos en la economía legal de un mercado económico-financiero bien desarrollado y estable (tercera etapa). El problema no puede limitarse a los países pequeños, o a las jurisdicciones con un alto nivel de secreto bancario, o bien a los paraísos fiscales. Es evidente que resulta también un problema para los países industrializados con mercados financieros y económicos bien desarrollados (ejemplo, los EE.UU. o Inglaterra, entre otras potencias económicas del G-8) ya que pueden resultar atractivos para la última etapa de lavado. Esto es cierto, dado que los lavadores pueden considerar que una jurisdicción o un mercado con una economía rica y/o estable es el mejor lugar para invertir las ganancias ya "descontaminadas" y,

por lo tanto, para continuar construyendo y consolidando su poder económico dentro de la economía legal.

### **¿Qué alcances han tenido los trabajos de investigación que realizó sobre narcos durante su estadía en la Universidad de Oxford?**

Estuve en Oxford dos años académicos (2008/2010). Durante el primer año me dediqué a investigar, desde el punto de vista de la criminología, las motivaciones y movimientos de once grupos narcos que en los últimos 20 años realizaron operaciones de narcolavado en nuestro país. Siete de los once grupos son grupos de origen internacional (EE.UU., Colombia, México, Yugoslavia, Reino Unido) y el resto son bandas domésticas, argentinas, con operaciones y presencia en el conurbano bonaerense, Santa Fe, Córdoba, Ciudad de Buenos Aires y Neuquén. La fuente de información era primaria: las evidencias de los expedientes penales.

Este estudio me permitió comprender dónde estaba el problema del lavado de dinero *per se* y de ese modo poder justificar su penalización y redefinición. Si no hay un daño a la sociedad concreto y sustancioso, la penalización de una conducta se vuelve infundada.

Durante el segundo año me focalicé en redefinir el delito de lavado en el mundo, en base a una metodología de derecho comparado vertical (esto es, ver lo que dicen los tratados y las recomendaciones al respecto y observar cómo más de 50 países del mundo fueron adaptando el delito internacional de lavado). Este estudio, junto a los resultados del primer año (los empíricos), me permitió sustentar la reformulación del delito en cuestión, alegando a su vez que la mayoría de las investigaciones legales, políticas y económicas en torno al fenómeno del lavado de dinero arriban a resultados confusos y equivocados al no comprender correctamente los efectos y causas de tal flagelo.

### **¿Cuál cree que es el rol que las universidades deben tener para amortiguar y procurar detener el avance del narcotráfico?**

El estudio del narcolavado es multidisciplinario. Por ello, se puede (y debe) estudiar desde diferentes perspectivas y materias: política exterior, relaciones internacionales, macroeconomía, finanzas, derecho y sociología. El estudio plural y multidisciplinario del fenómeno es fundamental. Justamente este es otro de los errores que observo en muchos trabajos de investigación al respecto. Así, por ejemplo, el economista estudia el impacto del lavado en la economía sin mirar al costado el marco legal o la definición social que utilizará para desarrollar el estudio. O bien, el abogado civil y comercial mira y estudia la parte legal preventiva, pero omite incluir en el análisis los aspectos penales o penales tributarios del asunto. También se observa que los pocos estudios legales al respecto se focalizan siempre en los mismos países (EE.UU., Reino Unido, Singapur, etc.) sin acudir a un verdadero debate comparado y plural del asunto, que incluya países que van más allá de los centrales del G-8. En definitiva, la Universidad, como tal, otorga la posibilidad de conformar este estudio cruzado y multidisciplinario que resulta fundamental para arribar a resultados concluyentes en los estudios.

### **¿Considera que desde una cátedra es posible generar herramientas específicas para que los alumnos y egresados detecten potenciales operaciones de lavado de dinero o negocios sospechosos del cual podrían ser víctimas?**

La detección del problema es crucial. El lavador no tiene lími-

tes geográficos ni legales: hace shopping por el mundo buscando las jurisdicciones más atractivas para asegurarse impunidad y sigilo en el proceso de lavado. Trabajar sobre la prevención y la detección es fundamental y eso sólo se logra con la cooperación coordinada entre los actores públicos y privados. De hecho, el sistema antilavado está ideado en esa línea: con agentes de la actividad económica que deben reportar operaciones sospechosas de lavado a los organismos públicos especializados como la UIF. El estudio de estas obligaciones le cabe a un gran abanico de actores económicos (entidades financieras, compañías de seguros, bursátiles, escribanos, negocios de arte, fútbol y demás actores). El trabajo desde la universidad para comprender los mecanismos preventivos, y su mejor y adecuada aplicación, es una de las claves del éxito en la materia antilavado, corrupción y crimen organizado en general.

### **¿Cuán rezagada se encuentra Argentina respecto de los países de la región en un sistema integral y adecuado de riesgo antilavado?**

Se ha hecho bastante en los últimos años pero todavía falta mucho. Hay que reformular algunos aspectos puntuales del régimen legal. Por ejemplo, darle más autonomía e independencia a la UIF para que pueda investigar mejor y en forma independiente. Pero al margen de eso, el retraso principal está en "darle vida" al sistema antilavado y esto se logra con trabajo coordinado entre las distintas fuerzas (fiscales, jueces, UIF, AFIP, Ministerio Economía, de Defensa, BCRA, CNV, entre otros). También hace falta capacitación, más recursos y decisión política de encarar el problema. Y, además, hay que "despolitizar" el sistema: los cargos clave deben ser ocupados por expertos seleccionados por concursos públicos rigurosos. De esta manera también se previenen infiltraciones del crimen organizado en los organismos del Estado: no hay que olvidar que los grupos narcos manejan sumas de dinero astronómicas que pueden usar para sobornar a las autoridades en busca de impunidad. Y esto parece ser otro problema en nuestro país.



El pasado 27 de octubre el Dr. Carlos A. Rodríguez, Rector de UCEMA, representó a la Universidad en el Simposio: *¿Cómo prevenir el avance del Narcotráfico?*. El encuentro se desarrolló en el Teatro Santa María de la Ciudad de Buenos Aires y contó con más de 1500 asistentes. Fue organizado por la Academia Nacional de Educación, la Academia Nacional de Ciencias de la Empresa y 24 Universidades privadas.

## Conferencia de Bryan Habana sobre liderazgo

El liderazgo en el deporte, el trabajo y la vida.

Durante la última semana de agosto, los alumnos y graduados del MBA de la Universidad del CEMA tuvieron el privilegio de escuchar de manera exclusiva al rugbier sudafricano Bryan Habana, quien brindó una conferencia sobre el liderazgo en el deporte, el trabajo y la vida. Habana fue acompañado por Hugo Porta, leyenda del rugby nacional, quien ofició de presentador. Ambos atletas colaboran con la Fundación "Laureus Sport for Good", impulsada por Nelson Mandela con el objetivo de que los jóvenes del mundo logren superar, a través del deporte, limitaciones ocasionadas por la pobreza, la guerra, la violencia, el abuso de drogas, la discriminación y el Sida.

Al iniciar su charla, Habana destacó que la Sudáfrica que vivió le enseñó a reconocer y valorar la diversidad, espíritu crucial para el mantenimiento de un equipo deportivo. También señaló la importancia de perseverar en la creencia de éxito dentro del campo de juego y el rol central del coach para garantizar métodos flexibles guiados hacia los logros, es decir ¿cómo se cambia rápidamente el plan en el partido si los resultados no son los esperados?

Al ser consultado sobre la emigración de jugadores a equipos extranjeros, y bajo consideración de su actual desempeño en el Toulon francés, Habana alertó la necesidad de recordar el lugar de procedencia de cada uno y el desarrollo logrado localmente, pero señaló que también es importante buscar las oportunidades y desafíos profesionales que generen crecimiento. Explicó que, para su caso, la llegada al nuevo país implicó enfrentarse al invierno europeo, aprender el idioma y acompañar la adaptación de su familia, entre otras tantas cuestiones. A pesar de lo mencionado, subrayó la invaluable experiencia de cantar su himno en un campo de juego sudafricano dado que allí el rugby opera como religión. Por ello destacó que, frente a las múltiples necesidades que enfrenta su tierra natal, una victoria de los Springboks hace de Sudáfrica un mejor lugar para levantarse. Así, no han de extrañar sus dos frases de cierre: "nunca te olvides de disfrutar" y "no tengas miedo de soñar en grande".





# VIII Olimpiadas Contables UCEMA

## El valor del lenguaje contable

El lunes 20 de octubre 200 estudiantes de colegios de todo el país participaron de la etapa final de las VIII Olimpiadas Contables, organizadas por el Departamento de Contabilidad de la Universidad del CEMA.

Motivados por el aprendizaje del lenguaje contable, más de 1700 estudiantes secundarios pertenecientes a 41 colegios de Buenos Aires y el interior del país participaron de la primera instancia de la actividad. El lunes 20 de octubre, la UCEMA recibió cerca de 200 alumnos que compitieron en la instancia final de las Olimpiadas, mediante el análisis y la resolución de casos prácticos vinculados a la contabilidad y los negocios.

Jonathan Cohen (Escuela Técnica ORT – Sede Almagro) obtuvo el primer puesto en la competencia, mientras que Agustina Fiorenza (Instituto Santa Cruz) y Ángeles Rocío Bielli (Instituto Euskal Echea – Sede Lavallol) se ubicaron en el segundo y tercer lugar, respectivamente.

La Universidad también premió a los colegios, basándose en el desempeño de todos sus alumnos participantes y destacando el esfuerzo de los profesores acompañantes. La Escuela Técnica ORT (Sede Almagro) -representada por la profesora Ana Cerezo- alcanzó el primer lugar. El Instituto Nuestra Señora del Carmen se posicionó segundo, mientras que el Instituto Santa Cruz obtuvo el tercer puesto.

Los estudiantes ganadores recibieron becas de estudio para la Carrera de Contador Público en la UCEMA y *gift cards*. Los colegios destacados fueron reconocidos con Programas Ejecutivos de la Universidad y tarjetas de regalo.

Asimismo, durante esta edición se distinguió con menciones especiales al mérito a las alumnas Fernanda Beatriz Zeniquel (Colegio Jesús María) y Verónica Barrios Moreyra (Escuela Evangélica Dr. Federico Jorge Hotton).

Las VIII Olimpiadas Contables contaron con el apoyo principal de BDO Argentina. Durante la ceremonia de cierre, Diego Lo Tártaro, Director de Capital Humano de la firma, entregó los premios a los primeros puestos. Apoyaron además la actividad Fernando J. Lascombes, Conciencia Joven, Junior Achievement, MINU y OAJNU, organizaciones siempre presentes junto a la UCEMA en la promoción del interés por el aprendizaje y el conocimiento.



Entrega del 1° premio a Jonathan Cohen.

### ALUMNOS GANADORES

PUESTO	COLEGIO	NOMBRE
1	Escuela Técnica Ort (Almagro)	Jonathan Cohen
2	Instituto Santa Cruz	Agustina Fiorenza
3	Instituto Euskal Echea (Lavallol)	Ángeles Rocío Bielli
4	Instituto Nuestra Señora del Carmen	Lucas Daniel Martínez
5	Instituto Don Orione	Fausto Hernández
6	Instituto San Pablo Apóstol	Sol Agustina Álvarez
7	Escuela Técnica Ort (Almagro)	Martín Levy
8	Instituto Nuestra Señora del Carmen	Luciano Gastón Novelli
9	Instituto Santa Inés	Valeria Di Nardo
10	Instituto Industrial Luis A. Huergo	Brenda Cavallaro



Los ganadores en la ceremonia de premiación.

### MENCIÓN ESPECIAL AL DESEMPEÑO

COLEGIO	NOMBRE
Escuela Evangélica Dr. Federico Jorge Hotton	Verónica Barrios Moreyra
Colegio Jesús María	Fernanda Beatriz Zeniquel

### COLEGIOS GANADORES

PUESTO	COLEGIO
1*	ORT (Almagro)
2	Colegio Nuestra Señora del Cármen
3	Instituto Santa Cruz

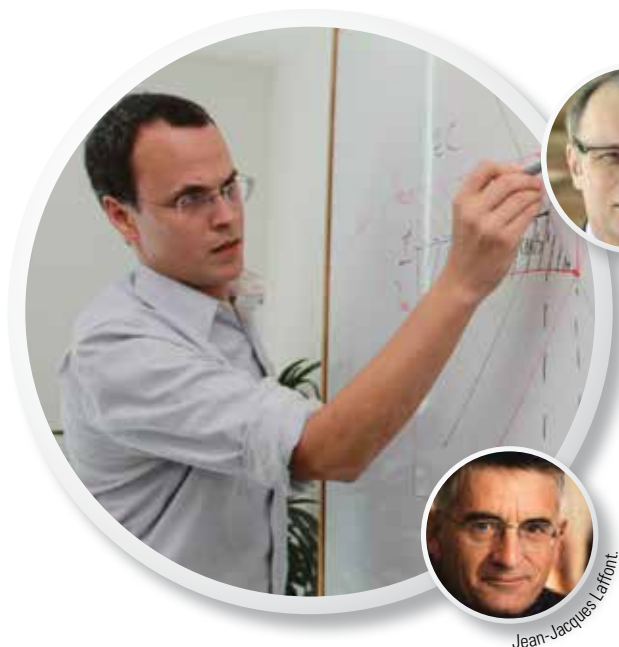
\*Mercedor de la Copa Intercolegios.



Entrega de premios a la Escuela Técnica ORT (Almagro).

## Lecciones para la Argentina

Por Alejandro Rodríguez, Director del Departamento de Economía, UCEMA.



Jean Tirole.

Jean-Jacques Laffont.

Tres hombres se encuentran en la cárcel y comienzan a hablar sobre las razones por las que estaban presos. A continuación, la charla:

*-Yo soy empresario y me acusaron de abusar de mi posición dominante y cobrar un precio por encima del de mis competidores.*

*-Yo también soy empresario. Pero a mí me acusaron de practicar precios predatorios ya que cobraba un precio menor al de mis competidores.*

*-¡Increíble! Yo también soy empresario y me acusan de colusión ya que cobraba el mismo precio que mis competidores.*

La historia anterior, aunque ficticia, refleja la preocupación que tenemos muchos economistas sobre el uso y abuso de la regulación por parte del Estado.

Jean Tirole es el flamante ganador del Premio Nobel en Economía 2014. La academia sueca reconoció su trabajo en el área de organización industrial, particularmente su análisis de los mercados no competitivos y la teoría de la regulación. Sus contribuciones se pueden agrupar en tres partes. La principal, que reúne a las otras dos, es el estudio de los mercados no competitivos.

La segunda se compone con sus contribuciones a la teoría de los juegos, que fueron necesarias para estudiar el comportamiento de los mercados oligopólicos y los problemas de principal y agente. Por último, se encuentran sus contribuciones a la teoría de la regulación, en particular bajo condiciones de información imperfecta. ¿Qué puede enseñar su trabajo a políticos argentinos?

Junto con su compatriota Jean-Jacques Laffont, quien de no haber

fallecido en 2004 seguramente hubiera sido uno de los ganadores hoy, Tirole estudió el problema de la regulación de la empresa con posición dominante. Cuando comenzaron su trabajo, los reguladores seguían reglas que no se basaban en modelos teóricos bien fundamentados y no generaban resultados eficientes.

Generalmente se utilizaba la regulación por tasa de retorno (teléfono para Kicillof), donde el regulador fijaba el precio de venta en función del costo marginal y, ya que probablemente a ese precio la empresa funcionaba a pérdida, se le otorgaba un subsidio que le garantizaba a la empresa una tasa de retorno acorde al capital invertido. Este tipo de regulación no es óptimo ya que las empresas reguladas tienden a aumentar artificialmente sus costos debido a que cualquier reducción de los mismos será compensada por parte del regulador con una reducción del precio de venta o las transferencias a la empresa, mientras que los aumentos de los costos, reales o ficticios, serán premiados con mayores fondos.

Tirole propone un mecanismo de regulación que balancea la pérdida social que genera un monopolio con los incentivos necesarios para que este invierta óptimamente en un esquema muy flexible que permite todo tipo de asimetrías entre regulados y reguladores. Obviamente este sistema implica que la empresa tiene que poder apropiarse en parte de la renta adicional que le generen las reducciones de costos. El problema es que, generalmente, este tipo de inversiones para aumentar la productividad implica costos hundidos. En la ausencia de un marco institucional, que garantice que el regulador no pueda cambiar las reglas en el medio del partido se genera un comportamiento que es inconsistente temporalmente. El regulador le promete a la empresa mayores beneficios si reduce sus costos pero, una vez que ésta realiza la inversión necesaria, el regulador cambia el contrato y se apropia de la renta generada. La empresa, que no es tonta, se anticipa a esta situación y, por lo tanto, no invierte óptimamente desde un principio. Para evitar este escenario el regulador debe atarse de manos y evitar acumular demasiada información sobre la empresa, ya que si lo hace la tentación de usarla será muy fuerte.

Otra lección que se deriva del análisis de Tirole es que la regulación también puede generar consecuencias no deseadas donde se termina beneficiando a las empresas y perjudicando a los consumidores. Esto se conoce como la captura regulatoria o colusión en organizaciones jerárquicas. Un ejemplo de este tipo de comportamiento se da cuando las empresas ya existentes promueven regulaciones excesivas que aumentan los costos de entrada a la industria, para así limitar la competencia. Otro ejemplo es cuando un legislador benevolente promueve una regulación que le otorga poder a un ente público para realizar ciertas tareas de control. El problema es que dicho ente puede aliarse con la empresa que debía ser controlada y se termina generando una colusión, no entre empresas sino entre sector privado y público.

En conclusión, la regulación no es sencilla y requiere de mecanismos que generen los incentivos adecuados en los agentes privados. Pero, para que sea exitosa, también es necesario contar con un marco institucional que limite la discrecionalidad por parte del regulador y evite que éste se termine convirtiendo en un predator que busca maximizar las rentas del monopolio para luego apropiarse de éstas mediante sobornos y otras prácticas corruptas.

## LCD para todos, autos para muchos pero educación tan sólo para los afortunados



**E**n julio de 2011, Cristina Kirchner hizo público un programa denominado TV para Todos, mediante el cual se facilitaba el acceso a la compra de LCD de 32" y alta definición con una financiación de 60 cuotas del Banco Nación al 15% anual. Al lanzar el plan, la Presidente resaltó que el mismo se enmarcaba en un proyecto de inclusión social: "Soy una Presidenta a la que no le gusta la Argentina de pocos, sino de muchos, de todos".

A fines de junio pasado, casi 3 años después, el gobierno lanzó un nuevo plan, ProCreAuto, destinado a la adquisición de vehículos de terminales que acordaron bajas en sus precios. El plan consistió en un crédito a sola firma otorgado por el Banco Nación, a ser repagado nuevamente en 60 cuotas, con un interés del 17% para clientes del Banco y del 19,2% para el público en general. Al presentarlo, la ministra de Industria Débora Giorgi explicó que "ProCreAuto es un programa de financiamiento en condiciones excelentes que hoy no existen en el mercado," remarcando que el objetivo es que en no mucho tiempo "el sector vuelva a las 700,000 unidades".

Televisión para todos, autos para muchos ¿y educación? En noviembre de 1985, el New York Times publicaba declaraciones del secretario de Educación William Bennett en defensa de uno de los frustrados intentos del gobierno de Ronald Reagan de obtener una legislación que otorgase a familias de bajos ingresos un subsidio anual que les permitiera elegir a qué escuela enviar sus hijos, entre una variedad de establecimientos públicos y privados. En palabras de Bennett "Hoy, las familias más ricas ejercen la opción mediante la compra de una casa en el barrio de su elección, o enviando sus hijos a una escuela privada. Los pobres no tienen este tipo de elección".

Es claro que a pesar de referirse a otro tiempo y lugar, la imagen ilustra fielmente nuestra realidad. La evidencia en la Argentina nos muestra hace años el incremento en la matrícula de la escuela privada en detrimento de la escuela pública, aún en zonas de bajo poder adquisitivo.

Theodore Schultz, Premio Nobel de Economía 1979, ya nos explicaba el porqué: las diferencias de ingresos entre las personas se relacionan con las diferencias en el acceso a la educación, la cual incrementa sus capacidades para realizar trabajos productivos. ¿Acaso puede existir duda alguna que durante gran parte del siglo XX la educación ha sido el principal motor de movilidad social en nuestro país?

¿Cómo reinterpretarlo a la luz de las conclusiones de "El capital del siglo XXI", el bestseller de Thomas Piketty que pone en evidencia el aumento de la desigualdad en un mundo cada vez más educado?

En mayo pasado David Autor, profesor del MIT, publicó en Science un paper denominado "Habilidades, educación, y el aumento de la desigualdad entre el otro 99%". Su título habla por sí mismo; en lugar de centrar su interés en la brecha entre la fortuna del 1% más rico de la población y el resto, como lo hace Piketty, investiga los factores que generan desigualdad entre el 99% restante.

Esta estrategia le permite recuperar la significatividad de la educación como motor de movilidad social. Según señala el Wall Street Journal "Autor estima que, desde principios de 1980, la brecha de ingresos entre los trabajadores que han terminado la escuela secundaria y aquellos que tienen educación universitaria ha crecido cuatro veces más que el cambio en los ingresos entre el top 1% de la población y el restante 99%".

**"Hoy, las familias más ricas ejercen la opción enviando sus hijos a una escuela privada. Los pobres no tienen este tipo de elección".**

**William Bennett, Secretario de Educación de Ronald Reagan**

Una similar argumentación es desarrollada en una nota del Washington Post, cuyo título nos exige de mayores comentarios: "El 1% no es la mayor fuente de desigualdad en América. La universidad lo es".

En base a ello Autor propone, en una entrevista llevada a cabo por MIT News, que "en el largo plazo, la mejor política para combatir la desigualdad consiste en invertir en nuestros ciudadanos. La educación superior y la educación pública ha sido la mejor idea Americana. Nuestra decisión que toda la población curse la escuela secundaria durante los primeros 30 años del siglo XX fue probablemente el factor más importante en el predominio económico de USA durante este siglo".

Por ello, frente a la realidad social y educativa

Por **Edgardo E. Zablotsky**, Vicerrector de la UCEMA.

La presente nota ha sido elaborada en base a las publicadas en el Cronista Comercial el 24/03/2014 y el 23/06/2014, y en Infobae el 26/06/2014.



que vive hoy la Argentina, resulta natural aquella recomendación de Domingo F. Sarmiento: "educar al soberano". ¿O existe una mejor forma de reducir la desigualdad entre el restante 99% de la población?

Veamos, a modo de ejemplo, la realidad educativa de la provincia de Buenos Aires, donde una expresión tan trillada como "el año que viene a la misma hora", probablemente sea la mejor forma de definir el escenario que se repite cada marzo frente al fracaso de las paritarias docentes. Este año más de 3.500.000 niños perdieron semanas de clases; obviamente el problema urgente consiste en cómo recuperar los días perdidos, lo cual seguramente no se habrá de lograr, pero es aún más importante que los niños adquieran capital humano cada día que concurren a las aulas.

¿Qué está mal en nuestras escuelas? Hagamos el ejercicio de imaginarnos en otra sociedad, en un tiempo distante, la cual enfrenta una realidad educativa similar a la que hoy nos toca vivir.

Imaginemos un país donde los ciudadanos siempre han estado orgullosos de la amplia disponibilidad de educación para todos y del rol jugado para ello por la educación pública.

Imaginemos que en los últimos años su realidad educativa se ha visto empañada. Los padres se quejan de la disminución de la calidad de la educación que reciben sus hijos; muchos están aún más preocupados por los peligros para su integridad física en los colegios. Los maestros se quejan que la atmósfera en la que están obligados a enseñar a menudo no es propicia para el aprendizaje; es más, un número creciente de docentes temen por su seguridad, incluso dentro del aula. Casi nadie sostiene que las escuelas están dando a los niños las herramientas que necesitan para desarrollarse en la vida.

Imaginemos que ese país no escatima recursos en educación pero que, a la vez, el número de alumnos en las escuelas públicas decrece, tanto como la calidad de la educación que reciben; esa evidencia surge de su rendimiento en exámenes estandarizados asociables a las actuales evaluaciones PISA. Es claro que el input en educación en aquel país se ha elevado pero el output ha disminuido.

Imaginemos ahora que en algunas regiones la calidad de las escuelas varía considerablemente, sobresaliente en algunas zonas, o aún en barrios privilegiados de algunas ciudades, increíblemente mala en zonas más humildes. Aquellos ciudadanos cuyas posibilidades económicas les permiten elegir dónde vivir pueden hacerlo en base a la calidad de las escuelas públicas de la región; por supuesto, también tienen la libertad de enviar sus hijos a escuelas privadas pagando dos veces por su educación, una en impuestos para solventar el sistema de educación pública, otra en la cuota del colegio elegido. Por su parte, aquellos que viven en las zonas más humildes pueden pagar por la educación de sus hijos sólo a costa de grandes privaciones; sin embargo, un número sorprendente elige hacerlo enviando sus hijos a escuelas religiosas.

La tragedia de este país es que un sistema educativo, diseñado para dar a todos los niños igualdad

de oportunidades, en la práctica ha exacerbado la estratificación de la sociedad.

Lo curioso es que este país existió, no es otro que Estados Unidos en la década de 1970 y fue descrito con estas palabras por Milton Friedman en su clásico libro "Libertad de elegir". Más curioso aún es el parecido con la realidad educativa que hoy nos toca vivir.

En la Argentina, incontables miembros de todos los poderes del Estado educan a sus hijos en escuelas privadas mientras defienden férreamente el derecho del resto de sus compatriotas de no ser expuestos frente a esta posibilidad.

Por ello, dado que muchas familias están realizando importantes esfuerzos económicos para proveer una mejor educación a sus hijos, ¿no es razonable que el gobierno las apoye instrumentando un plan similar a ProCreAuto que se los facilite?

Por ejemplo, un plan en el cual participen escuelas que otorguen becas que reduzcan las matrículas, en una proporción similar a como lo han hecho las terminales automotrices, para aquellas familias que por sus bajos ingresos califiquen para el programa y opten por tomar parte del mismo. El gobierno podría transferir mensualmente a los colegios el importe de la cuota de los alumnos participantes, estableciendo una forma de repago consistente con la realidad económica de familias de bajos ingresos.

Televisión para todos, autos para muchos, no hay razón alguna para que tan sólo unos pocos privilegiados puedan elegir el tipo de escolaridad a la cual accederán sus hijos. Un plan de estas características no atentaría contra la educación pública; al fin y al cabo nadie está obligado a endeudarse para educar a sus hijos en una institución privada existiendo educación pública gratuita. De hacerlo estaría enviando un mensaje a la sociedad; probablemente el mismo que durante años han enviado incontables miembros tanto del poder ejecutivo, en todos sus niveles, como del poder legislativo, al elegir educar a sus hijos en escuelas privadas mientras defienden férreamente el derecho del resto de sus compatriotas de no ser expuestos frente a esta decisión.

# Procesos decisorios y sustentabilidad de la producción agropecuaria



**E**n el último medio siglo el sector agropecuario argentino experimentó un impresionante aumento de producción. Se discute, sin embargo, si los aumentos pasados podrán mantenerse en las próximas décadas. Los optimistas opinan que sí: las mejoras en tecnologías y *management* están lejos de alcanzar su techo. Pero otros advierten sobre la existencia de una “sobre-explotación” del recurso suelo, lo cual tendrá consecuencias negativas dentro de no mucho tiempo.

Los “agro-pesimistas” recomiendan distinto tipo de medidas para revertir el proceso que diagnostican: desde subsidiar el uso de fertilizantes, hasta implementar un sistema de control que requiera por parte de los productores la elaboración (y ejecución) de un “plan sustentable”. Algunos también argumentan a favor de introducir legislación que ponga límites al tipo de acuerdos que pueden hacerse entre oferentes y demandantes de tierra agrícola. En general, los “agro-pesimistas” abogan por una mayor participación colectiva (más o menos explícita) en los procesos decisorios del productor. En la práctica, esta participación se efectiviza a través de legislación que pone límites (de distinto tipo) a lo que los empresarios pueden o no hacer.

## La legislación es un camino de ida

En el sector agropecuario existe legislación de dudosa conveniencia, y que sin embargo ha podido sobrevivir en el tiempo. Por ejemplo, en la Provincia de Buenos Aires (entre otras) existen restricciones a las posibilidades de subdividir tierra agrícola por debajo de cierta superficie<sup>1</sup>. Si, por ejemplo, dos hermanos heredan una parcela de 40 hectáreas no podrán dividirla en dos de 20. Solo podrán venderla a un tercero, o acordar entre ellos para que uno se la venda al otro. Por supuesto, también pueden mantenerla en condominio, pero esto implica riesgos para ambas partes lo cual (especialmente) impactará en forma negativa sobre la decisión de realizar inversiones en la misma. Se justifica la restricción de subdivisión argumentando que no deben permitirse unidades de producción menores a la “unidad económica”, ya que por debajo de este tamaño de empresa no existen posibilidades de utilizar racionalmente el suelo, o de generar ingresos mínimos para una familia.

Pero el concepto de “unidad económica” no tiene sustento: una empresa intensiva hortícola o dedicada a la cría equina puede ser “económica”

aún cuando otra de mayor tamaño no lo es. Pero, además, si una es demasiado pequeña, existen fuertes incentivos para que sea adquirida por un vecino ya que el valor que este vecino puede pagar por ella será mayor que el precio al cual querrán venderla los propietarios.

Lo sorprendente es que una vez pasada la legislación relevante (en este caso en 1977, hace más de 35 años) ésta “queda firme”. Aún cuando resultaría conveniente eliminarla, diversos intereses impiden hacerlo. En el caso mencionado, sospechamos que a muchos municipios les “resulta útil” retener la decisión de autorizar o no subdivisiones, ya que esto es una posible fuente de rentas. En efecto, toda restricción que implica un costo para quien tiene que cumplirla, abre oportunidades de captura de renta para quien tiene poder de levantarla.

La advertencia que debe hacerse entonces es la siguiente: iniciativas legislativas de restringir (o fomentar) determinado comportamiento deben analizarse con extremo cuidado, ya que de tener efectos negativos estos muy posiblemente subsistirán durante lapsos considerables de tiempo. En efecto, el proceso de derogar (o modificar) leyes es lento, y supone un alto costo para los que sufren las consecuencias de ellas. Como han señalado muchos expertos en “elección pública”, cuando los costos de una propuesta legislativa están dispersos, y los beneficios concentrados, bien puede ocurrir que la inercia resulte victoriosa: los intereses concentrados “ganan la pulseada”.

## Búsqueda de “sustentabilidad” a través de legislación

Gran parte de la superficie cultivada con granos en la Argentina se realiza a través de diversos acuerdos de alquiler entre propietarios de tierra y arrendatarios. Estos acuerdos son mirados con desconfianza por los “agro-pesimistas”, quienes argumentan que la naturaleza “cortoplacista” de los mismos contribuye a un sistema productivo no sustentable.

El error del razonamiento anterior es suponer que las decisiones las toma el arrendatario, cuando en la práctica surgen de la interacción de voluntades del oferente (propietario de la tierra) y demandante (arrendatario). En última instancia es el propietario quien permite o no que se haga tal o cual cosa en su predio. Y si el primero razona en términos económicos (como puede suponerse) hará un balance

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

1) Ver M.Gallacher (2013): Anti-Coase – planificación omnisciente del uso del suelo. Revista de la Universidad del CEMA 23 (noviembre 2013) pag. 26-27.

inter-temporal de costos y beneficios de las decisiones que toma. Si el mercado de alquiler opera razonablemente bien, "explotar" la tierra hoy resulta en un menor valor de alquiler en períodos futuros. Por lo tanto, el productor internaliza en forma plena las consecuencias de las decisiones que toma.

El mercado de alquiler de tierras tiene otra importante ventaja: facilita el ingreso de capital de inversión al sector. Mayor oferta de capital resulta en menores restricciones financieras, y por lo tanto en mayor incentivo para renunciar a ingresos presentes a fin de obtener ingresos futuros – y esto en efecto es uno de los aspectos clave en lo que hace a conservación de recursos.

Pese a lo anterior, políticos de diversos partidos han elaborado propuestas de regular el mercado de alquiler de tierras, argumentando que este tipo de acuerdos resulta contraproducente<sup>2</sup>.

Otra iniciativa que potencialmente puede restringir de forma marcada los procesos decisorios privados es la proyectada "Ley de Suelos" que según trascendidos ha sido elaborada (bajo distintas variantes) y que posiblemente será presentada para trámite legislativo en el futuro próximo. La idea que ronda en algunos ambientes es importar a la Argentina una normativa similar a la que se está implementando en Uruguay, donde el Estado debe aprobar la "sustentabilidad" del plan de producción propuesto por el agricultor<sup>3</sup>. El justificativo de esta iniciativa es "corregir errores" por parte de empresarios privados, en particular reducir el grado de deterioro que el suelo sufre por agricultura continuada.

De aprobarse una ley de este tipo, puede ocurrir una de tres cosas. La primera es que impedimentos organizativos imposibiliten *enforcement* por parte del Estado: en nuestro país se siembran más de 30 millones de hectáreas de granos, y lograr que agricultores (aún una porción de estos) presenten, logren aprobación y luego cumplan planes, resulta poco probable. En este caso el intento del Estado por controlar decisiones privadas fracasa, y la Ley sólo resulta en aumento de costos tanto para productores (trámites necesarios) como para el Estado mismo (burocracia para procesar estos trámites).

La segunda posibilidad es que el Estado logre, efectivamente, hacer cumplir lo que la Ley dice: que los productores deben lograr aprobación para sus planes. En este caso, el costo que resulta no es sólo el del tiempo necesario (del productor) para elaborar los planes, y del Estado para aprobarlos y controlarlos. En efecto, incluye también el costo que resulta del hecho de que en mayor o menor medida las decisiones de producción migran de la órbita del Estado a la del funcionario. Es de esperar que la calidad decisoria de este último sea inferior que la del primero ya que (a) no asume en su totalidad las consecuencias de las decisiones que toma, y (b) tiene acceso sólo indirecto a la "información local" que es necesaria para decidir. Estos dos aspectos, por supuesto, son los centrales del famoso artículo de Hayek sobre el uso de información en sistemas

sociales<sup>4</sup>. Cumplimiento efectivo de una ley de este tipo significaría, en la práctica, restricción significativa del derecho de propiedad.

La última posibilidad es una variante de la anterior: que el Estado pueda controlar que los productores hagan A o B pero, al mismo tiempo, que estos tengan posibilidad (a través de sobornos) de afectar la decisión que el agente del Estado toma. Esta situación es peor que la primera (pues se transfieren rentas de los productores a los funcionarios), pero bajo el punto de vista de eficiencia económica mejor que la segunda: se implementan los planes que los productores prefieren (los cuales, salvo excepciones, balancearán razonablemente producción presente versus futura). Para hacerlo, sin embargo, deben transferir renta a los que "tienen la llave" de qué puede hacerse y qué no.



Foto: Campo agrícola, partido de General Pueyrredón.

## Sustentabilidad de la agricultura argentina

La legislación que limita la capacidad decisoria de los empresarios no parece ser una alternativa adecuada para enfrentar el problema de la sustentabilidad de la producción. Más bien, la sustentabilidad depende en gran medida de la calidad de la información que es puesta a disposición del sector productor. Por ejemplo, un método de diagnóstico que permite evaluar a bajo costo la capacidad productiva de una parcela constituye una poderosa herramienta contra la "sobre-explotación": si esta ocurre, el valor de la parcela en cuestión (valor de arrendamiento, o del stock mismo de la tierra) se reducirá. Y el propietario sufrirá en consecuencia.

El hecho de que la información sobre productividad es valiosa tiene como consecuencia la aparición de mercados de distinto tipo. En el caso del sector agropecuario, el mercado de asesoramiento agronómico, los laboratorios de análisis de suelos y los "drones" para el monitoreo de parcelas. Es esta información, junto con los incentivos a los cuales está sujeto el empresario, lo que en última instancia determina el deterioro o no del recurso suelo utilizado en la producción agropecuaria. El problema de la "sustentabilidad" es, entonces, uno de crear y utilizar conocimiento, y no pretender resolver un complejo problema a través de iniciativas legislativas que en el mejor de los casos serán irrelevantes.

2) Ver M.Gallacher Peligro: Ley de Arrendamientos. Ámbito Financiero, 25 de agosto 2010.

3) Ver decreto 405/2008 "Uso responsable y sostenible de los suelos". <http://www.cebra.com.uy/renare/media/Decreto405008.pdf>

4) Hayek, F.A.(1945). "The Use of Knowledge in Society," American Economic Review, 35(4), pp. 519-530.



# Los groseros errores de la política monetaria nos han puesto nuevamente al borde de un precipicio



La renuncia a la presidencia del Banco Central de Juan Carlos Fábrega ha dejado un interrogante sobre el futuro de la Argentina. El abismo está cerca y ni el oficialismo ni la oposición parecen darse cuenta de la gravedad del hecho.

La situación monetaria es alarmante y el gobierno no ha tomado nota del desequilibrio monetario y fiscal en el que ha ingresado nuestro país y del que es responsable.

En materia macroeconómica la reputación es un activo invaluable, principalmente en momentos de crisis. El nombramiento del nuevo Presidente Alejandro Vanoli no da garantías de estabilización del ánimo del público. La demanda de dinero lleva 15 meses consecutivos de caída, lo que significa que el público ya no quiere más los pesos, que valen cada vez menos.

Si bien la presidencia de Fábrega comenzó con una suba de la tasa de interés, rápidamente se hicieron oír, otra vez, las voces disidentes del gobierno presionando al Banco Central de la República Argentina (BCRA) para que relaje la disciplina monetaria. Hoy sólo podemos esperar más de lo mismo y seguramente nos costará caro.

La consecuencia de tamaña irresponsabilidad será mayor brecha cambiaria, mayores restricciones externas y, sin dudarlo, un proceso de mayor inflación, recesión y pobreza.

El Gobierno ha elegido el camino de la irracionalidad económica, contradiciendo el consenso científico alcanzado en el mundo. El grado de irresponsabilidad de la dirigencia política argentina es tan absurdo que hoy discutimos sobre fantasmas inexistentes, mientras la pobreza se multiplica a pasos agigantados. Para el mundo civilizado queda claro que el único causante de la inflación es el Estado, al financiarse con expansión

monetaria. En Argentina hemos retrocedido hasta el Medioevo o, peor aún, a los tiempos del Imperio Romano. Sólo nos falta creer que existe el Dios Sol.

Sin dudas el comportamiento de los presidentes del Banco Central, desde el comienzo del gobierno de Néstor Kirchner, ha sido el de mantener una política monetaria expansiva. En los comienzos, al fijar el tipo de cambio durante un período prolongado en torno a 3 pesos por dólar, la política monetaria fue pasiva dado que la demanda de dinero era la que determinaba la oferta. Esto sucedió durante la presidencia de Alfonso Prat Gay desde la asunción de Kirchner hasta su alejamiento en septiembre de 2004. Dicho período inicial se caracterizó por una tasa de crecimiento de la economía que respondía a la recuperación, luego del desequilibrio financiero y económico de 2002. Queda claro que durante ese período se produjo una recuperación de los saldos monetarios reales, aumentando el coeficiente de monetización a la par que el BCRA compraba reservas internacionales. Este período inicial no muestra fallas monetarias y prueba de ello es que, luego del salto de precios de 2002, la inflación se estabilizó a niveles menores al 5%.

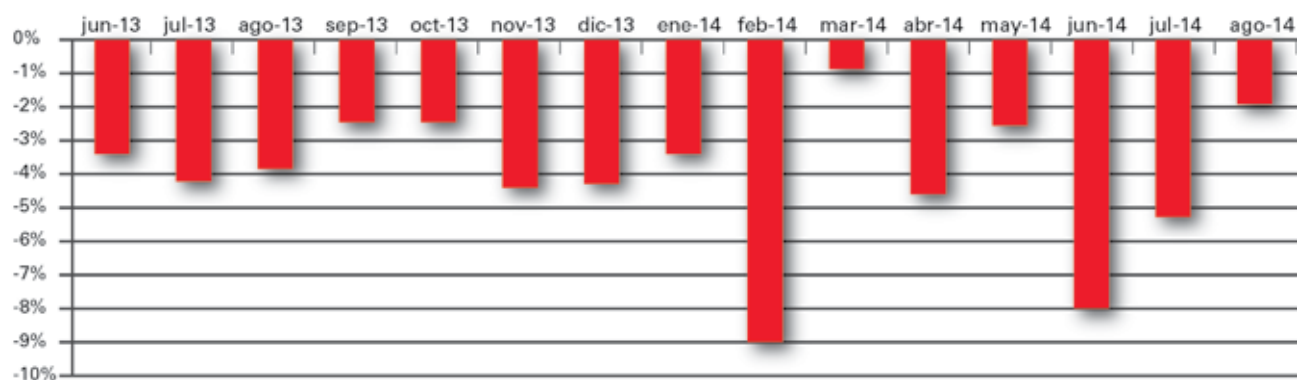
A partir de 2004 el proceso de recuperación de la economía en términos reales comenzó a ralentizarse, razón por la cual el nuevo presidente del BCRA, aún manteniendo el tipo de cambio nominal cercano a 3 pesos por dólar, elevó la oferta monetaria por encima de la demanda, generó una inconsistencia que era tapada todavía por el crecimiento y el leve ascenso de la tasa de inflación.

Tomando en consideración todo el período de Martín Redrado al frente del BCRA, se aceleró la tasa de crecimiento de la oferta en un contexto donde en promedio la demanda de dinero ya había alcanzado

Por **Mariano Fernández\***, profesor de Economía e Investigador del Centro de Economía Aplicada, UCEMA.

\*El autor es también miembro fundador de la Juventud Liberal Universitaria (JLU), Think tank académico de difusión de las ideas de la libertad individual y la constitución de 1853.

## Caída de la Monetización (preferencia del público por dinero).



Fuente: Centro de Economía Aplicada, UCEMA.

su máximo nivel y comenzaba a bajar, y la economía volvía a recomponer su PBI en dólares a los niveles del año 2000. Esto sucedió aproximadamente hacia finales de 2008, por lo que el año 2009 debería haber estado acompañado de una política monetaria pasiva.

Las bajas tasas de interés real y nominal financiaron un boom de consumo que en el corto plazo propició una rápida expansión de la demanda hasta llegar al límite de capacidad de producción. Recordemos que en octubre de 2006 el Gobierno Federal decidió, por medio de su entonces Secretario de Comercio Guillermo Moreno, la intervención del Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC).

El ruido generado por las presiones al INDEC, que ya habían comenzado antes, permitió elevar el ingreso sin acelerar la inflación demasiado. Sin embargo, dado que los agentes maximizan el uso de la información y su calidad, comenzaron a perder confianza en la moneda y desaceleraron su demanda. La literatura es clara al respecto, nadie puede ser engañado sistemáticamente<sup>1</sup> por lo que, a partir de 2006, se convalida y toma en consideración que la fiesta tendría un costo: la inflación.

El período siguiente, marcado por la presidencia de Mercedes Marcó del Pont, puso en evidencia la falta de consistencia de la política monetaria al financiar al tesoro mediante emisión monetaria en un contexto de tipo de cambio predeterminado, sentando las bases para una futura crisis de balanza de pagos al comenzar a perder reservas el Banco Central. Nuevamente la literatura es taxativa al respecto: cuando la tasa de devaluación más la tasa de financiamiento del déficit son inferiores a la tasa de expansión monetaria, las reservas caen<sup>2</sup>.

Durante 2011 las reservas pasaron de 52.000 millones de dólares a 46.000 millones, dando lugar al desdoblamiento cambiario y al mercado paralelo, junto con un conjunto de medidas dirigidas a violar las libertades de personas físicas y jurídicas al imposibilitar la compra de moneda extranjera e imponer restricciones arbitrarias sobre las importaciones.

El grado de irresponsabilidad de la política del Banco Central llevó a casi multiplicar por tres tanto M1 (circulante + depósitos a la vista; cuenta corriente) como M2 (M1 + depósitos a plazo; plazos fijos), mientras se intervenía la tasa de interés y se otorgaban préstamos de consumo que elevaban aún más la demanda de bienes, consolidando un ciclo de alta inflación inaugurado a partir de 2006.

En el año 2012, al retornar el crecimiento inducido por el crecimiento del gasto con un déficit fiscal de

2,5% del PBI, la oferta monetaria vuelve a saltar a valores insostenibles al alcanzar y pasar levemente el 40% en los agregados M1 y M2. Sin dudas, dicha expansión se está consolidando hoy al convalidar una tasa de inflación creciente, pese a que la oferta monetaria a partir de allí comenzara a disminuir su tasa e incluso a caer durante los primeros meses de 2014.

La clave está en la confianza de los agentes. La Argentina no ha tenido un comportamiento serio y consistente en materia de política monetaria y fiscal<sup>3</sup>, y el costo de ello es el deterioro de la confianza traducida en términos monetarios a la huida del peso. El costo de perder confianza resultará muy caro para nuestro país y serán necesarios largos años de reglas claras en materia monetaria para recomponer la ya vilipendiada demanda de dinero.

Es triste para un economista académico ver cómo la improvisación, la falta de responsabilidad, el oportunismo, la arrogancia y la ignorancia pueden hacer estallar una nueva crisis en nuestro país. Es frustrante no poder gritar a los cuatro vientos que sin crecimiento de la moneda no hay inflación. Es intolerante escuchar a pseudo-intelectuales creer en teorías sepultadas por la evidencia empírica y dar cátedra de ello mientras la gente no puede pagar sus cuentas.

Lejos está, en el ánimo de las autoridades, poder reflexionar sobre el hecho de que ellos son la causa de la inflación y no los enemigos imaginarios como los Hold Outs, los empresarios o simplemente individuos, que frente al desequilibrio y la incertidumbre quieren mantener el valor de sus activos atesorando dólares.

La situación es extremadamente grave. La inconsistente política monetaria y fiscal del gobierno nos ha llevado al borde del abismo. Antes de la crisis la inflación proyectada desde el Centro de Economía Aplicada de la UCEMA era de 43% para el año 2014. Luego de las últimas noticias, la confianza ha sufrido un nuevo golpe y la inflación ya no se puede predecir sin un error estadístico importante.

No es de extrañar que, de acuerdo a la lógica irracional de las autoridades, el país se encierre aún más en sus esotéricas recetas, avasallando con la propiedad y los derechos individuales.

Tomemos conciencia de la profundidad de la crisis que se avecina, de sus causas y consecuencias.

Las crisis, aunque tomen distintas caras, siempre dejan al país devastado y a la gente cada vez más pobre. Piensen en ello cuando alguien les diga que la inflación es un problema de los productores y consumidores y no un mal generado por un gobierno irresponsable.

M1 desde enero 2003	meses	Tasa promedio			cambios en monetización
		tasa ac	mensual	anual	
Prat Gay	21	63,9%	2,4%	32,6%	36,1%
Redrado	64	162,7%	1,5%	19,9%	-18,4%
Marcó del Pont	46	162,1%	2,1%	28,6%	0,4%
Fabrega	9	18,9%	1,9%	26,6%	-2,0%

Fuente: Centro de Economía Aplicada, UCEMA.

1) Lucas, Robert. Some International Evidence on Output-Inflation Tradeoffs, The American Economic Review, June 1973.

2) Carlos, Vegh. Open Economy Macroeconomics in Developing Countries, MIT Press, August, 2013. Chapter 16

3) F Kydland, E Prescott, Rules rather than Discretion: The inconsistency of Optimal Plans, Journal of Political Economy. Vol 85 pages 473-492.

# El populismo como lógica de acción colectiva



**E**l término “populista” fue usado a mediados de 1890 en Estados Unidos en referencia al Partido del Pueblo, pero aún desde entonces no ha sido frecuente encontrar movimientos o líderes que acepten ser reconocidos como populistas. El término tiene mala prensa porque está estrechamente asociado con términos como demagogia y prodigalidad económica, que indican irresponsabilidad económica o política. También es frecuente la acusación de “fascismo”, “autoritarismo”, “caudillismo”, “clientelismo” o “capitalismo de amigos”, haciendo referencia a estructuras corruptas o de administración fraudulenta de los recursos del Estado, con fines de perpetuación de una élite gobernante. Pero, más allá de las críticas, el populismo ha tenido y sigue teniendo la simpatía de las mayorías en muchos países.

En términos de teoría política, el populismo no puede ser ignorado porque es parte de la realidad política. Un paradigma populista tipo amigo-enemigo, como usualmente se suele tratar en la literatura, es una de las formas de teorizar sobre el populismo sin entrar en descalificaciones éticas que también podrían aplicarse a regímenes no populistas.

Más allá de las críticas, el populismo ha tenido y sigue teniendo la simpatía de las mayorías en muchos países.

Trabajando con una forma extremadamente reducida se ilustran algunos aspectos dinámicos que explican el ciclo económico. Aunque expresamente reconoce Panizza la dificultad en precisar el concepto de populismo para un análisis político, su trabajo brinda una reseña de varios investigadores (Laclau, Mouffe, Stavrakakis, Barros, entre muchos otros) que han contribuido al desarrollo de este concepto en forma teórica, y es esencialmente en base a los desarrollos de estos autores que interpreté en forma muy sucinta al populismo. Arditi (2009) tiene un concepto complementario del populismo como *periferia interna de*

*la democracia* que puede ser ilustrado con la órbita de equilibrio neutral. Recientemente Zanatta (2014), trata la experiencia populista Argentina y la europea, y su interacción con corporaciones militares, sindicales y eclesiásticas. Interacciones muy relevantes que aquí no he tratado pero que serán objeto de análisis en una investigación más extensa en curso, parcialmente presentada en Fernández y Monteserin (2014).

El populismo contrasta con otra área de investigación académica, desarrollada fundamentalmente por Olson (1992), denominada *la lógica de la acción colectiva*, que no coincide necesariamente con lo que he denominado institucionalismo, pero que ha inspirado el análisis de muchos autores institucionalistas. Aquí, por simplicidad, he identificado como una lógica de acción colectiva muy particular al “institucionalismo” representativo de un conjunto de normas y conceptos frecuentes, en una democracia liberal, que contrastan con el populismo. He considerado en un mismo modelo dos soluciones: una populista y otra institucionalista. La solución institucionalista es un equilibrio estable y la populista no es estable (técnicamente es neutralmente estable) y se caracteriza por una trayectoria orbital, que he referenciado como un “ciclo populista”, alrededor del equilibrio institucionalista.

Me he limitado solamente a la discusión dinámica y he ignorado muchas otras diferencias entre populismo e institucionalismo. Metodológicamente la diferencia de enfoques es abismal: en teoría económica y en filosofía política la corriente principal de análisis institucionalista parte de individuos conscientes de sus preferencias y con una función de utilidad definida ampliamente para incluir no sólo bienes y servicios presentes y futuros, sino también aspectos como raza, religión, emociones, simpatías, adicciones a drogas, hábitos, altruismo, amor, odio, y pasión. En general los individuos tienen la habilidad cognitiva suficiente para percibir correctamente los elementos que entran en sus funciones de utilidad como sus restricciones presupuestarias para tomar decisiones. Tienen la capacidad para actuar libremente para llegar a un acuerdo o consensuar un “contrato” en su propio beneficio, y la política se interpreta como la negociación agregada de un contrato social.

Por **Roque Benjamín Fernández**, Director del Fondo para la Promoción de la Investigación, UCEMA.

Síntesis del Doc. de Trabajo N 522-UCEMA.



En contraste, en la literatura académica sobre el populismo, el individuo carece de suficiente habilidad cognitiva. Su percepción de la realidad está subordinada a un subjetivismo social, el inconsciente juega un rol importante, y existe la posibilidad que algún agente tenga la capacidad para articular demandas insatisfechas con requerimientos inconscientes para constituir un poder hegemónico. En la teoría populista los bienes y servicios no tienen una imagen “real” basada en las habilidades cognitivas del individuo. Son símbolos que constituyen un “significante” que puede tener más de un “significado”, y con estas severas limitaciones es imposible caracterizar un sujeto “racional” para agregarlo e interactuar socialmente como normalmente se lo modela en la teoría de las decisiones sociales que sustenta el institucionalismo. Textualmente en Laclau y Mouffe (2010), página 23: “Nuestra tesis es que para llevar a su conclusión un proyecto tal (socialista), es necesario abandonar un cierto número de tesis epistemológicas del Iluminismo, ya que [...] sólo a través de una crítica del racionalismo y del esencialismo [...] es posible dar cuenta, de manera adecuada, de la multiplicidad y diversidad de las luchas políticas contemporáneas”.

## El estudio del Populismo y su influencia en un país como Argentina es fundamental si se desea mejorar el orden social y dejar atrás más de medio siglo desarrollo frustrado.

En este trabajo me limité estrictamente a presentar un modelo populista dejando de lado ex profeso el método convencional de teoría económica más orientado al objetivismo del realismo científico que a la creación subjetiva de la realidad. He trabajado con la intención de brindar una referencia útil que facilite la interpretación de ciertos aspectos de la dinámica social vinculada a regímenes que suelen ser identificados como populistas en ciencias políticas. No he emitido consideraciones epistemológicas ni metodológicas sobre la fundamentación, verificación y posibilidad de un escrutinio para la validación de la teoría populista siguiendo un método científico. Esto será objeto de una futura investigación más amplia sobre el tema, con un final incierto porque todavía no percibo como poner en un mismo contexto epistemológico el

realismo científico con la creación subjetiva de la realidad en la que se basan los teóricos del populismo.

Con respecto a la literatura alternativa o Institucionalista, que confronta académicamente con los autores populistas, está la teoría económica convencional complementada con estudios afines en ciencias sociales. Metodológicamente, Becker (1998), entre muchos otros, enfatiza la necesidad de ampliar el concepto de preferencias para incluir temas vinculados a psicología, sociología y ciencia políticas, que de hecho se ha convertido en un área especializada en muchas investigaciones interdisciplinarias. Como mencioné anteriormente, percibí como abismal la diferencia como para pretender hacer en esta instancia una síntesis comparativa. Los teóricos del populismo simplemente ignoran a los Institucionalistas o metodológicamente consideran que la articulación institucionalista es un “discurso” políticamente irrelevante. Y es muy difícil encontrar en los Institucionalistas referencias a los teóricos del populismo; directamente los ignoran porque presuntamente consideran que el “discurso populista” no llega a constituir una teoría que pueda ser sometida al enfoque metodológico de la investigación científica. Para el lector interesado en avanzar en este debate metodológico puede ser ilustrativo revisar la crítica de Sokal y Bricmont (1998) y Sokal (2008) a Lacan que inspiró a Laclau, entre otros, y que define una corriente de pensamiento denominada “izquierda lacaniana”.

El estudio del Populismo y su influencia en un país como Argentina es fundamental si se desea mejorar el orden social y dejar atrás más de medio siglo desarrollo frustrado. La investigación del Populismo requiere profundizar muchos aspectos para establecer un puente hacia los análisis más convencionales en filosofía política, o para marcar bien las diferencias y facilitar el debate entre paradigmas que, en principio, no son fácilmente reconciliables.

### Bibliografía

Arditi, Benjamín, (2009), “El Populismo como Periferia Interna de la Política Democrática”, en Francisco Panizza (compilador), *El Populismo como un Espejo de la Democracia*. Primera Edición en Español, Fondo de Cultura Económica de la Argentina.

Becker, Gary (1998), *Accounting for Tastes*, Harvard University Press.

Fernández, Roque B., (2011), “El Modelo Presa – Predador y el Ciclo Populista”, Documento de Trabajo UCEMA, Número 466, Octubre, ISSN 1668-4583.

Fernández, Roque B. y Monteserín, Paula, (2014), “Fundamentos Atávicos del Populismo Argentino”, Documento de Trabajo UCEMA, Número 537, Mayo, ISSN 1668-4583.

Olson, Mancur (1992), “La Lógica de la Acción Colectiva. Bienes Públicos y Teoría de Grupos”, Limusa, Noriega Editores, México.

Panizza, Francisco (2009), *El Populismo como un Espejo de la Democracia*. Primera Edición en Español, Fondo de Cultura Económica de la Argentina.

Sokal, Alan and Bricmont Jean (1998), *Fashionable Nonsense. Postmodern Intellectuals’ Abuse of Science*, Picador, USA Edition, December.

Sokal, Alan (2008), *Beyond de Hoax. Science, Philosophy and Culture*. Oxford University Press, Oxford.

Zanatta, Loris, (2014), *El Populismo*. Katz Editores, Buenos Aires.

# [ dónde están ahora ]

## Cambios laborales de alumnos y graduados

### ALUMNOS DDE (Doctorado en Dirección de Empresas)

De Luca, Mauro E. F. de Nación Servicios a Telecom Argentina,

### ALUMNOS MADE (Maestría en Dirección de Empresas)

Bias, Frederic de Prointec SA a Universidad de Buenos Aires | Ciancio, José R. de Brea Solans & Asociados SC a Centro Construcciones SA | Farru, Romina Valentina de Boehringer Ingelheim SA a Phoenix SA | Ferrandiz, Esteban A. de Constructora Norberto Odebrecht La Estrella SA Compañía de Seguros de Retiro | Lopez, Fernando E. de Distribuidora Cummins SA Industrias Lear de Argentina SRL | Martin, Javier D. de Tarjeta Shopping a OCA.

### ALUMNOS MAE (Maestría en Economía)

Cobanera, Marco N. de Centro de Estudios Distributivos, Laborales y Sociales (CEDLAS) a AC Nielsen Argentina SA.

### ALUMNOS MAF (Maestría en Finanzas)

Fiotek, Ignacio A. de Tesacom SA a Capillitas (Renault) - Corporación de Inversiones SA (Nissan) | Olmos, María V. de Estudio Contable Propio a Estudio Jurídico Contable Feudal&Salmeri | Privitera, María L. de Chevron Business Support Center SA a Wal Mart Argentina SRL | Rizzo, Mario N. de Kimberly Clark a Estudio Rizzo | Gavilan Roldan, Gustavo J. de Ministerio de Educación a ICBC | Ipiña, Manuel de GFI Securities a TPCG Valores Sociedad de Bolsa SA | Iraola Verzeri, María V. de Dicount Bank a Risk Business.

### ALUMNOS MEP (Maestría en Evaluación de Proyectos)

Cuevas Millan, María A. de Newsan SA a Ferring Pharmaceuticals | Mon, Victoria de Hewlett Packard Argentina SA Big Sur | Roger, Gustavo J. de IECSA SA a Change Order Consultants.

### ALUMNOS CCP (Carrera de Contador Público)

Anaut, Lucas G. de Citibank a Grupo Clarín | Galindez, Carlos M. de Wolf Security SA a Price Waterhouse Coopers | Gonzalez Segura, Magdalena de Cynga Consulting Group a Dell Inc | Venturino, María B. de Estudio Contable Yarde Buller a Crowe Horwath.

### ALUMNOS LIDE (Licenciatura en Dirección de Empresas)

Di Lorenzo, Stefano J. de Playa Mambo Hotel a Personal.

### ALUMNOS LIE (Licenciatura en Economía)

Tarzian, Juan F. de Centro de Diagnóstico Dr. Tarzian a Cervecería y Maltería Quilmes.

### ALUMNOS LIMA (Licenciatura en Marketing)

Feng, Lucia de Estudios Contable Yarde Buller a Visión 101.

### GRADUADOS MADE

Alonso, Fabián de Petrobras Argentina SA Molinos Río de la Plata SA | Arce, Mario R. de ISS Argentina SA a ARM Arquitectura y Mantenimiento Edificio | Berman, Leandro M. de Grupo AMCA - AMFAYs a Dia Argentina SA | Bianchi, Pablo J. de Independiente a Schoss SA | Bulacio, Omar E. de Bodegas Catena Zapata a SUTEC SA | Calo, Santiago de Esso Petrolera Argentina SRL a AXION Energy | Cardoso, Fernando G. de Dow Agrosciences a FMC Technologies Argentina Celedoni, Hernán de Yara Internacional a BGH | Cunci, Roman G. de Snoop Consulting SRL a Avature | Daina, Julio V. R. de Grupo Agro-Industrial Andreani a Andina Turbomecánica | D'Andrea, Roberto J. O. de Dow Química Argentina SA a Ahora o Nunca SRL | De Luca, Mauro E. F. de Nación Servicios a Telecom Argentina | Dorso, Fernando J. M. de Nación Servicios a GMS SA | Dure Ortiz, Liliana M. de Crystalis Consulting SA a Sofittec | Elizathe, Ramiro A. de PSA Finance Argentina a Johnson Matthey | Ferro Rocca, Carlos de Ipsos Chile SA a Cámara de Empresas de Investigación Social y de Mercado | Firmenich Montserrat, Ernesto C. de Banco Industrial SA a FF Capital Group SA | García, Luis R. de Compañía Inversora en Medios de Comunicación SA a Gestión Compartida SA | García de Diego, Marcelo D. de Brain Network SA Grupo Cadexa | Godoy, Pablo M. de Coto CICSa a Garbarino Viajes SA | Gómez, Carlos M. de Programusic a Licencias y Servicios Audiovisuales SA | Gómez Galzerano, Carlos A. de VISA Argentina SA a FEVAL SA | Gorganchian, Matías R. de Subex a Tecnotree | Grisolia, Juan P. de Accenture SRL a Estudio Henry Martin, Lisdero & Asociados | Kozuch, Gervasio G. F. de Grupo Tubhler - Marby - Formar a Havas Media | Marti, Ana Laura de Axion Energy a Monsanto | Martinez, Laura P. de LVG Consulting a CIS Latam | Mastronardi, Gabriel C. de Papelera del NOA a Coty | Miller, Jorge de Ceicom Indra a RDD Asset Management | Moreno, Horacio de Siemens IT Services SA a Grupo Crefin SA | Nittoli, Adriana M. de Bidas Corporation a Mosaic de Argentina SA | Parkansky, Alejandro A. de Newton Vaureal Consulting a Inconso | Paz, Catalina de Banco Patagonia SA a Banco Macro SA Pereira, Gerardo Dario de BT Latam Argentina SA a Codipa SA | Pesce, Matías S. de Pride Internacional a Pan American Energy | Pieniasek, Lionel M. de Vostu a Six Marketers | Pollak, Federico A. de Guofeng Group a Tong Hong Tannery | Regueiro, Diego D. de Grupo Canale a TeleCentro SA Rodríguez Markiewicz, José de Biomers Pte Ltd a DenMat | Román, Claudia R. de Mainsoft Argentina a Quantum Tecnología | Sabelli, Alfredo de Bahnsa SA a Fischer Argentina SA | Sabetta, Pablo S. de Cargill Argentina SACI a Lihue Tue | Sajnin, Verónica M. de PWC Service Delivery Center a Nación Servicios SA | Salmon, Roberto R. de Procter & Gamble a Hewlett Packard | Sarmiento Alvarado, Manuel I. de Conaprole a Nestlé | Sotero, Fernando P. S. de Hilti Argentina a MSA Safety Inc | Spaciuk, Alejandro A. de Alstom a Experian | Villahermosa, Luis M. de Siegwark Druckfarben AG & Co. KGaA a Siegwark Argentina SA.

### GRADUADOS MAE

Lines, Pedro I. de Qatar Statistical Authority (QSA) a Ministry of Development Planning and Statistics of Qatar | Miranda, María E. de Honorable Senado de la Nación a Legislatura Ciudad de Buenos Aires | Prack Vassallo, Francisco de Grupo SBS Sociedad de Bolsa a PRACK Asset Management.

### GRADUADOS MAF

Amor, Mariana I. de Electroingeniería SA a Establecimiento Agrícola Ganadero "Los Trillizos" | Anciaume, Juan M. de Family Office a Raymond James Argentina | Antao, Pablo A. de Falabella SA a Industrias Metalúrgicas Pescarmona SAICF | Barroso, Ariel F. de Global Wealth Management a Banco Mariva | Bertiche, Gustavo E. de Petrobras Argentina SA a MAP Consultores Borghi, María Eugenia de Ministerio de Industria-SEPYME a Consultora Independiente Matriculada | Braier, Diego G. de SmurfitKappa Argentina SA a Farmacia Sindical del STVTAV | Cortínez, Pablo A. de Puente Hnos Sociedad de Bolsa SA a Fundación Vida Silvestre Argentina | Cosentino, Mariano G. de Banco Central de la República Argentina a Megainver SGFCI SA | Damiani, Damián de Cargill Argentina SACI a Roch SA | Duarte, Gisela B. de Grupo + Visión a Fundación Educativa San Isidro Labrador | Ehrman, Félix de Banco Patagonia Sudameris a Compass Group Argentina Fernández, Rodrigo A. de Fiduciaria Neuquina SA a Nebur SRL | Fernández Martínez, Javier de Motorcam SA a ABB SA | Fiorito, Fabián O. de Price Waterhouse Coopers a Bulltick Capital Markets Holding | Galarreta Bolia, Joaquín M. de Mc Neil Nutritionals a Kantar Retail | Gowland Acosta, Carlos M. de Citibank NA a Colliers International | Holgado, Carlos J. de Orica Chemicals Latin America a DSI Chile | León, Federico de Janssen Cilag Farmaceutica SA a Accenture SRL | Liste, Elisa Gabriela de Global Crossing a Wood Mackenzie Consulting | López Salloun, Pablo A. de Tenaris Siderca a Accenture SRL | Lorenzo, Guido de Natura Cosméticos a Western Union | Madkur, Héctor H. de Banco Macro Bausud SA a UNT | Niron, Adrián P. de Ministerio de Ciencia, Tecnología e Innovación Productiva de la Nación a Nación Fideicomisos SA | Pagano, Diego G. de Banco CMF SA a Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires | Perez Iturraspe, Enrique A. de Newland Desarrollos Inmobiliarios a Thomson Reuters | Polola, María de los M. de Arcos Dorados Argentina SA a Axion Energy Argentina SA | Randado, Gonzalo M. de Rex Securities Sociedad de Bolsa SA a GPS Fondos Sociedad Gerente FCI SA | Sánchez, Hernán A. de PwC a Axion Energy | Siri, Julian R. de Banco Central de la República Argentina a Gestarum.

### GRADUADOS MEP

Mele, Fernando J. de Datastar a ITBA.

### GRADUADOS MAG (Maestría en Agronegocios)

Barrueco, Santiago de Estancia La República SA a La Matera Agribusiness SRL | Marra, Lucila I. de Corimayo SA a Agroinvert SA.

### GRADUADOS MACE (Maestría en Ciencias del Estado)

López Peña, Gustavo M. de Honorable Cámara de Senadores de la Nación a Gobierno de la Provincia de Formosa.

### GRADUADOS MDB (Maestría en Dirección Bancaria)

Medina, Lis C. de Bind (Banco Industrial SA) a Banco CMF SA.

### GRADUADOS CCP (Carrera de Contador Público)

Canavesi, María de los M. de Telecom Argentina SA a Dow Agrosciences Argentina SA | Llambias, Clemente I. de Banco de Galicia y Buenos Aires SA a San Marcos SCA y Siete Rumbos SA | Lorenzo, Aldana B. de Cervecería y Maltería Quilmes a Management Solutions | Parras, Mariano E. de ExxonMobil BSC Argentina SRL a Molinos Río de la Plata SA | Ratcliffe, Andres E. a IBM Argentina SRL a Bonafide SAIC | Reznik, Melody A. de Kimberly Clark Argentina a Cervecería Argentina Isenbeck.

### GRADUADOS LIDE

Camponovo, Matías de Paradigma Consultores Asociados a Banco Macro | Comberti, Francisco de Monsanto Argentina SAIC a Aguas Danone de Argentina SA | Ferder, Pablo G. de Hotel Icaro Suites a Grupo ASSA | Galarreta Bolia, Joaquín M. de Mc Neil Nutritionals a Kantar Retail | Galindez, Carlos M. de Wolf Security SA a Price Waterhouse Coopers | Ipiña, Manuel de GFI Securities a TPCG Valores Sociedad de Bolsa SA | Llerena, Rafael de Johnson & Jonson - Medical Devices a Nestlé Purina Latin America | López, José L. de Grupo Insud a EY | Ludevid, Fernando M. de Deloitte & Touche SA a Axion Energy | Miques, Mariano de Grupo ASSA a Kimberly Clark Pollak, Federico A. de Guofeng Group a Tong Hong Tannery | Rodríguez Mendivil, Pamela L. de Shell CAPSA a Nike Argentina SA | Tissone, Soledad M. de Molinos Río de la Plata a Grupo Chilefilms | Venturino, María B. de Estudio Contable Yarde Buller a Crowe Horwath.

### GRADUADOS LIE

Cosentino, Mariano G. de Banco Central de la República Argentina a Megainver SGFCI SA | de Gainza, Gonzalo E. de Essential Finance - China a Thomson Reuters.

### GRADUADOS LIMA

Buciak, Federico de Actividad independiente a Google | Cúnselo, Lara de Citibank a Vidriograph | Peralta Chapperon, Gonzalo de Puerto Enzo Cafe SRL Cervecería y Maltería Quilmes.



UCEMA

## POSGRADOS 2015

# MBA

## Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. 815/11.

*“El conocimiento que yo obtuve en la UCEMA fue la formación necesaria para emprender con categoría mundial”*

Martín Migoya, CEO y Co-fundador de Globant.

### ▶ Maestría en Economía

CONEAU Res. 1064/11.

### ▶ Maestría en Agronegocios

CONEAU Res. 956/12.

### ▶ Maestría en Evaluación de Proyectos

[UCEMA-ITBA] CONEAU Res. 1063/11.

### ▶ Maestría en Ciencias del Estado

CONEAU Res. 1164/11.

### ▶ Doctorados en Dirección de Empresas, Finanzas y Economía

# MAF

## Maestría en Finanzas

CONEAU Res. 539/11.

*Posicionada en rankings locales como la más reconocida por la calidad de su programa de estudios y profesores.*

## NUEVAS CARRERAS 2015

### ▶ Maestría en Estudios Internacionales

CONEAU S. 366/12.

### ▶ Especialización en Finanzas

CONEAU S. 385/13. Duración: 9 meses.

### ▶ Especialización en Gestión de Proyectos

CONEAU S. 368/12. Duración: 9 meses.

## EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA PARA EMPRESAS

*Más del 92% de nuestros alumnos considera de excelencia su formación.*

Universidad del CEMA | UCEMA Av. Córdoba 374 (C1054AAP) Ciudad de Buenos Aires, Argentina • (54-11) 6314-3000 • ucema.edu.ar





ESCORIHUELA GASCÓN WINES  
**POLO SEASON 2014**

ARGENTINA

*Escorihuela Gascón*  
POLO TEAM



   escorihuelag

BEBER CON MODERACIÓN. PROHIBIDA SU VENTA A MENORES DE 18 AÑOS.