

REVISTA

ucema

N° 31 | septiembre de 2016

ISSN 2422-7811

DEBATE

Particularidades del lavado de dinero

Prevención de lavado de activos

Cuando lo nuevo no es tan nuevo

Reflexiones sobre el Bicentenario

OPINIÓN

El impacto económico de los feriados

BLANQUEO

Equidad, eficiencia y sustentabilidad

PALABRA DE EXPERTO

Marketing en tiempos de blanqueos y tarifazos

DESARROLLO PROFESIONAL

Liderazgo de recursos humanos en proyectos

Reflexiones sobre el segundo semestre



NOTAS DE ANÁLISIS

El maquillaje monetario confunde a economistas, no al mercado | Desafíos para la universidad privada
Blanqueo, ingreso de capitales y apreciación | Tres propuestas para una revolución educativa

TU FUTURO CON CATEGORÍA GLOBAL

 **EXPERIENCIAS INTERNACIONALES**
DURANTE TODA TU CARRERA

COMUNIDAD ACADÉMICA ACTIVA
EN CONSTANTE DESARROLLO DE PROYECTOS INNOVADORES 

2 DOBLE TÍTULO
TRAS LA SELECCIÓN DE MATERIAS, EN APROXIMADAMENTE 1 AÑO OBTENÉ TU SEGUNDA CARRERA



DIRECCIÓN DE EMPRESAS

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

ECONOMÍA

CIENCIAS POLÍTICAS

MARKETING

RELACIONES INTERNACIONALES

CONTADOR PÚBLICO

ABOGACÍA

RECURSOS HUMANOS



ucema.edu.ar/grado

Reconocimiento oficial y validez nacional por resoluciones ministeriales N° 1233 /15, N° 2171/15, N° 1006/95, N° 1006/95, N° 590/08, N° 1658/99, N° 1260/14, N° 1293/97, N° 686/08. Ingeniería en Informática acreditada por la CONEAU según Resolución N° 132/12.



UCEMA



4 Opinión

El impacto económico de los feriados
Carlos A. Rodríguez
Sarmiento y los feriados
Edgardo Zablotsky



18 Académicas

20 Desarrollo Profesional
Liderazgo de recursos humanos en proyectos
Gabriel Romano
Día de la Empresa y experiencias Internacionales

Revista UCEMA - Año XI - Número 31 -
Septiembre de 2016. ISSN 2422-7811

Editores: Carlos A. Rodríguez, Federico Gómez y Lili-
ana Andrea Romero León • Notas de análisis: Mariano
Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de
Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María
Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda
Lamothe Coulomme, Gastón Rojas y Oscar Alejandro
Aranda Durañona. Las opiniones de las notas firma-
das 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 de distribución gratuita. Se autoriza su
reproducción citando la fuente. Av. Córdoba 374
(C1054AAP) Ciudad Autónoma de Buenos Aires,
Argentina. Tel: (54 11) 6314-3000
revista@ucema.edu.ar • ucema.edu.ar



Nota Central

BLANQUEO,
Equidad, eficiencia y
sustentabilidad

Diana Mondino
Mario Volman

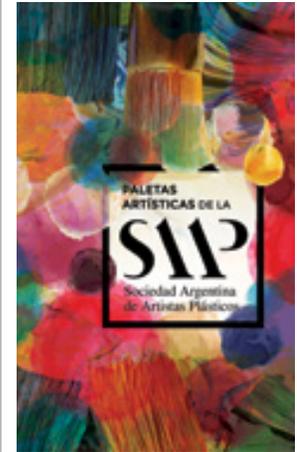
10 Debate

10 Particularidades
del delito de lavado de dinero
Carlos Fernando Rozen

12 Prevención de lavado de activos
Cecilia Lanús Ocampo

15 Cuando lo nuevo no es tan nuevo
Vanessa D'Elia

16 Reflexiones sobre el Bicentenario
Alejandro Corbacho



24 ARTE Y CULTURA
Muestras, cine y
conciertos



25 Palabra de experto
Marketing en tiempos
de blanqueos y tarifazos
Gabriela Sirkis

Notas de análisis

26 El maquillaje monetario confunde a
economistas, no al mercado

Mariano Fernández

27 Desafíos para la universidad privada
Marcos Gallacher

30 Blanqueo, Ingreso de capitales y
apreciación

Alejandro Rodríguez

31 Tres propuestas para una
revolución educativa
Edgardo Zablotsky

20 ALUMNOS Y GRADUADOS
Donde están ahora

AUSPICIOS en la Revista UCEMA

Para auspiciar la Revista UCEMA contactar a Federico
Gómez del comité editorial a revista@ucema.edu.ar



Carlos A. Rodríguez,

Rector, UCEMA

Columna publicada

en el Diario La

Nación del 26 de

junio de 2016

Por el Dr. Carlos A. Rodríguez

El impacto económico de los feriados



Normalmente averiguamos cuánto cuesta una cosa antes de adquirirla. Casi siempre, las cosas que nos gustan cuestan. La mayoría paga el costo de las cosas que compra y, por lo tanto, se ve forzado a hacer una decisión que llamaríamos "racional". Existen también los llamados bienes públicos, a los que todos pagamos el costo, aunque no los usemos: plazas, seguridad, justicia. Pero en este caso el costo está bien definido. Se puede calcular el costo de construir y mantener una plaza, y hay formas de calcular el beneficio "social". Los feriados son un tipo de producto muy difícil de clasificar, tanto por sus costos como por sus beneficios. En primer lugar debe separarse el motivo del feriado del hecho que sea no laborable. Ampararse en la figura de un prócer para que los padres se diviertan en las playas y los hijos no vayan al colegio es un despropósito mayor, que raya en la irresponsabilidad. Rara vez un feriado se ofrece como una oportunidad para no trabajar, aún cuando en casi todos ellos eso sea obligatorio. La principal excepción son los 52 sabbat mandados por el Creador, los que nadie se anima o desea discutir. Los "feriados puente" son otra cosa, bastante posterior a la creación; y agrego carnaval. Además de los sabbat, que sacaremos del análisis, hay feriados religiosos, patrióticos, simbólicos y populistas.

Todos tienen algún justificativo válido para algún conglomerado social, y todos precisan un marco legal que sostenga la del no trabajar

Todos tienen algún justificativo válido para algún conglomerado social, y todos precisan un marco legal que sostenga la obligatoriedad del no trabajar, el "día no laborable". Hay feriados que tienen amplio consenso sociocultural para justificar el ser no laborables, factor que en muchos casos es además necesario: navidad, año nuevo o acción de gracias se celebran con reuniones familiares amplias que requieren la no laboralidad. Hay otros como independencias varias o día del trabajo, que poseen un cierto grado de consenso social. El día de la madre o el padre requieren reuniones familiares más íntimas y hemos tenido el sentido común de hacerlas siempre un domingo. No sé cuánto cuesta un feriado no laborable, pero los sectores de comercio y servicios, así como los trabajadores independientes de las grandes urbes, son dañados y se favorecen los restaurantes, y hoteles de Mar del Plata y Uruguay. La educación y los procesos productivos sufren mucho. Un paso razonable sería que, ante la ignorancia de los costos, se acote la no laboriosidad de los feriados a aquellos casos en que la misma es absolutamente indispensable para que se cumpla el objetivo primario del feriado, el cual normalmente es honrar a alguien o a algo. El resto que pasen a domingo o se limiten a homenajes recordatorios en los ámbitos relevantes.

Por el Dr. Edgardo E. Zablotzky

Sarmiento y los feriados:

"Respeten mi memoria, eliminen el Día del Maestro"

Edgardo E. Zablotzky, Miembro de la Academia Nacional de Educación y Vicerrector de la UCEMA.

A principios de junio, poco antes de la votación en el Senado del feriado del 17, Pablo Kosiner, diputado por Salta y autor del proyecto, señaló que "es un feriado del mismo nivel y categoría que se tiene respecto al general San Martín y al general Belgrano" y que "justamente, el fundamento que planteamos es que Güemes, San Martín y Belgrano constituyeron el trípedo de la independencia nacional".

Al defender su proyecto, Kosiner manifestó que la incorporación de un nuevo feriado en el calendario "no hará entrar en crisis el sistema educativo pero sí servirá para reivindicar una deuda que la historia argentina tiene con uno de sus próceres máximos".

Es claro que Kosiner tristemente tiene razón, el feriado no hará entrar en crisis el sistema educativo; el sistema ya está en una crisis cuya magnitud la sociedad no llega a dimensionar. La alegría de muchos padres frente al fin de semana largo que se ha generado no es más que otro síntoma de ello.

¿Qué opinarían nuestros próceres que el día dedicado a su recuerdo no haya clase en las escuelas y los niños, al igual que sus padres, en lugar de reflexionar sobre aquellas gestas heroicas disfruten de escapadas de fin de semana largo? ¿No sería más lógico que fuesen días laborables, que los niños tuviesen clases y que en el horario escolar se realicen actividades que recuerden la memoria de quienes construyeron nuestra Nación?



Columna publicada en el Diario Clarín del 17 de junio de 2016

Me imagino lo que opinaría Domingo F. Sarmiento frente a la brillante iniciativa de privar de clases a los niños argentinos. ¿Quién duda que ordenaría, en un lenguaje por demás explícito, eliminar inmediatamente el feriado escolar del 11 de septiembre?

Me imagino la ira de Sarmiento al leer el artículo segundo de la nueva legislación: "el Poder Ejecutivo de la Nación, a través de los organismos pertinentes, desarrollará acciones de difusión tendientes a promover la reflexión sobre la personalidad del prócer nacional Don Martín Miguel de Güemes y su gesta en defensa de la libertad e independencia de la patria, por medios adecuados y con la antelación, y periodicidad suficientes".

¿Alguien lo puede creer? ¿Dónde se reflexionará sobre Güemes? ¿En los destinos turísticos a los que

se trasladan miles de argentinos, de igual forma en que lo hacen los días de reflexión de San Martín o Belgrano? Me lo imagino a Sarmiento afirmar que preferiría que no hubiese ningún acto en su memoria; es más, que ni siquiera un niño argentino recuerde su existencia, antes que privarlo de un día de clases. Ojalá el Gobierno Nacional envíe un proyecto de ley al respecto. Si para

¿Qué opinarían nuestros próceres que el día dedicado a su recuerdo no haya clase en las escuelas?

algo ha servido el despropósito de este nuevo feriado, es para evidenciar la falta de interés de la sociedad en la educación de sus niños. Nadie más que el Presidente puede iniciar una verdadera revolución educativa. Estoy convencido que Mauricio Macri desea hacerlo, pero sin el apoyo de los padres la misma es imposible. Esta nota tan sólo intenta despertarlos, el futuro de nuestros hijos es el que está en juego.



Por Diana Mondino,
profesora y Directora de
Asuntos Institucionales
de la UCEMA.



Equidad, eficiencia

Todo blanqueo tiene múltiples facetas, ya que algunos dejaron de pagar los impuestos con los que a muchos otros les costó cumplir. Las razones y excusas para no pagar son múltiples. La mayoría de los argumentos en contra del blanqueo son de índole ética. Me concentraré aquí sólo en aspectos económicos, con la racionalidad que ello implica, dejando de lado los aspectos, seguramente más importantes, emocionales o morales.

El blanqueo permitirá que el Estado tenga mayores ingresos, tanto por la recaudación misma del blanqueo como por los impuestos que habrán de pagarse en el futuro. Es decir, habrán mayores ingresos fiscales ahora y en el futuro.

La mayor recaudación impositiva puede paliar el déficit o, como se ha indicado en la Ley, tener un destino específico. El hecho que muchos consideremos que es justo y necesario pagar a los jubilados, no quiere decir que sea el mejor destino para reactivar la economía. Aún así, y dado que ese es el destino explícito, considerar opciones alternativas, como por ejemplo recurrir a menor financiamiento o menor emisión para paliar el déficit, no están en consideración.

Hay al menos tres elementos a analizar:

Equidad, Eficacia y Sustentabilidad.

La equidad no significa que todos los

resultados sean iguales, sino que todos los participantes tengan la misma oportunidad. Desde el vamos, el blanqueo plantea diferencias entre quienes siempre pagaron y los que no lo hicieron. En ese sentido, es inequitativo. Sin embargo, considerando al universo que blanquea, la equidad se refiere a que los participantes tengan las mismas opciones y consecuencias. En ese sentido, la ley es la misma para todos, pero el blanqueo plantea algunas inequidades al brindar diversas opciones. Las tasas son diferentes según el tipo de activos que se declaren y cuál sea el destino de los fondos. Se busca de esa manera incentivar cierto tipo de inversiones.

La eficacia del blanqueo estará dada por diversas facetas: el monto declarado, el monto recaudado, los incentivos a invertir en el país que se generen y la recaudación futura. Es difícil hacer previsiones en cuanto a montos y, sobre todo, es difícil saber "qué hubiera ocurrido si" las condiciones hubieran sido diferentes. Es de suponer que cuanto mayores sean los montos declarados, más exitoso será el blanqueo. Pero no puede decirse lo mismo respecto de la recaudación. Dadas las diferentes tasas impositivas, a un mismo monto declarado habrá expectativas de recaudación muy diferentes. De hecho, hay un significativo trade-off en una

de las opciones planteadas respecto de invertir en un bono, que quedará inmovilizado por 7 años, en el que la tasa impositiva es cero. En ese caso, el Gobierno está considerando su propio costo de oportunidad: obtendrá fondos por un largo período a tasa cero, mientras que quien blanquea evitará pagar pero no dispondrá de los fondos.

La sustentabilidad, es decir, que los efectos positivos del blanqueo perduren en el tiempo. Se logrará sólo si se modifica la estructura y complejidad impositiva. Los impuestos no son solamente elevados, sino de muy difícil

cumplimiento. Asimismo, dada la altísima carga tributaria, el incentivo a evadir es muy grande. Aquellos que lo logran dejan en desventaja a quienes tratan de cumplir con sus obligaciones. Argentina sistemáticamente ha incurrido en el error de gravar más a quienes ya pagaban, bajo el argumento que a ellos ya los tienen identificados. Es cazar en el zoológico. Sin embargo, a menos que se modifique el sistema impositivo actual donde la carga cae tanto sobre los ingresos como sobre los activos, sobre lo nuevo como lo usado, sobre el consumo y la inversión, será difícil evitar que se siga evadiendo. Recordemos que se busca un paraíso fiscal porque hay un infierno tributario.

Cómo evaluar los resultados

“Recordemos que se busca un paraíso fiscal porque hay un infierno tributario”

QUQUEO

y sustentabilidad

Los resultados del blanqueo se medirán en varios frentes: la mayor recaudación impositiva, el destino de los fondos, la nueva base imponible para el futuro. Tendrá efectos stock, recaudación por una única vez, y efectos flujos por los futuros pagos que se harán anualmente. La mayor recaudación será un activo que cancelará un pasivo. Contablemente pareciera inocuo, pero no lo es. Definitivamente los que reciban los fondos (jubilados) estarán mejor que antes, y se habrá saneado una situación fiscal que ocultaba los verdaderos pasivos. El gasto de los jubilados seguramente contribuirá a mejorar el nivel de actividad económica. El blanqueo permitirá que contribuyentes argentinos puedan utilizar sus fondos para diversos tipos de inversiones. Los fondos blanqueados se podrán dedicar a inversiones en Argentina y otros países. Es decir, no creamos que los argentinos que exterioricen sus fondos tendrán como único destino posible inversiones en Argentina. El blanqueo permitirá que el Estado recaude más fondos, pero no necesariamente que haya una corriente de inversiones idéntica al blanqueo. Sin embargo, y de la misma manera que el temor a las autoridades impositivas de otros países impulsan no tan gentilmente a blanquear, la bajísima rentabilidad en los países de la OCDE también son un incentivo a repatriar los fondos. No será fácil esconder dinero y, si se logra, aún más difícil será tener rentabilidad. La

buen noticia es que, si con el tiempo las perspectivas económicas mejoran, los fondos estarán disponibles para invertir en Argentina. Pero estas perspectivas no son buenas si continuamos con un Estado gigantesco. Luego del blanqueo, el Estado podrá cazar en el zoológico con un cañón.

También hay que considerar que, junto con el blanqueo, el Estado Nacional ha entregado (o devuelto) a las provincias el 15% de la recaudación y habrán más jubilaciones mínimas. La suma de estos efectos es difícil de estimar, pero claramente son un gran aumento en el gasto que continuará por largos años. El blanqueo es importantísimo para cada individuo, pero una gota en el océano del Estado.

Las necesidades fiscales son muy grandes y las consecuencias del déficit son notorias: durante 15 años Argentina consumió más de lo que producía (déficit fiscal) y ha comido su stock de capital en todos los sectores, afectando la productividad y, por lo tanto, diluyendo el salario real. Mientras persista el déficit no habrá crecimiento y hace más de 200 años que Adam Smith dijo que "no se puede construir una sociedad floreciente y feliz cuando gran parte de sus integrantes son pobres y desdichados".

Si el blanqueo contribuye a reducir el déficit, bienvenido sea.

LEY 27260 y el nuevo Régimen de Sinceramiento Fiscal

Mario Volman, Especialista en Tributación,
UBA. Profesor UCEMA

Un "blanqueo" es un régimen de amnistía basado en el artículo 75, inciso 20, de la Constitución, por el cual normalmente se establece un impuesto especial que sustituye a ciertos gravámenes del régimen tributario nacional general, evadidos por los contribuyentes. Se produce una novación de la obligación tributaria. El blanqueo condona intereses, multas y sanciones administrativas, penales, tributarias, cambiarias y aduaneras, pero no libera de las sanciones originadas en el lavado de activos, salvo que este tenga como delito precedente la evasión impositiva. En cambio, la moratoria mantiene vigentes las obligaciones por los impuestos del régimen general, pero reduce los intereses resarcitorios, en algunos casos hasta cero; condona multas, extingue la sanción penal tributaria y otorga facilidades de pago extendidas de la deuda consolidada con una tasa de financiación reducida. Bajo esta ley de excepción, hasta se otorga una reducción del 15% del capital y accesorios adeudados, cuando se paga al contado.

► Sigue:



LEY 27260 y el nuevo Régimen de Sinceramiento Fiscal

Mario Volman, Especialista en Tributación, UBA. Profesor UCEMA

EL BLANQUEO SEGÚN EL LIBRO II DE LA LEY

- **Vigencia:** desde el 25 de julio de 2016 hasta el 31 de marzo de 2017, inclusive.
- **Sistema voluntario de exteriorización.** No exige espontaneidad en la presentación. Se puede utilizar para satisfacer ajustes fiscales en discusión administrativa, TFN (tax file number) o judicial, como por ejemplo ventas o activos no declarados, pasivos impugnados por el fisco, etc.
- **Esta herramienta la pueden usar personas humanas (PH), sucesiones indivisas (SI) y personas jurídicas (PJ).** Domiciliados, residentes o constituidos en el país, al 31 de diciembre de 2015, para PH y PJ.
- La Resolución General (RG) de la Administración General de Ingresos Públicos (AFIP) 3919 elasticizó esa restricción, disponiendo que la residencia es válida si se cumple antes del 22 de junio de 2016. Por lo tanto, una PH que fue residente en 2013 y en diciembre de ese año se fue del país, dejando bienes embargables en el mismo pero debiendo impuestos, puede regularizarlos vía blanqueo.
- El contribuyente que blanquee puede encontrarse como inscripto o no en la AFIP, pero deberá inscribirse para regularizar.
- **Sujetos excluidos del blanqueo:** i) Funcionarios (art. 82); ii) Parientes de funcionarios (art. 83); iii) Exclusiones tradicionales, quebrados sin continuidad, denunciados en sede penal tributaria con sentencia firme. Están excluidos del blanqueo y de la moratoria (art. 84).
- Llamativamente, el artículo 83 posibilita blanquear al hijo mayor de edad del funcionario, hermanos, terceros y hasta los propios suegros.

BIENES ALCANZADOS

- Tenencia de moneda nacional o extranjera, inmuebles, muebles, incluidos acciones, participación en sociedades, derechos de beneficiarios de fideicomisos o similares, títulos valores (bonos, ON, ADRs, cuotas partes de fondos comunes de inversión), otros bienes en el país o en el exterior, incluyendo créditos y todo tipo de derechos susceptibles de valor económico.
- El blanqueo produce un refreshing de costos. Si se compraron acciones de Apple a U\$S30, no declaradas, y al 22 de julio de 2016 valían U\$S 90, éste será el nuevo costo impositivo computable en oportunidad de su futura venta.
- En materia de fideicomisos, si el fiduciante, fiduciario o beneficiario regularizan los bienes ocultos, la misma será válida para todos.

FECHAS DE CORTE (preexistencia de los bienes-FPB)

- **Para PH y SI:** el período fiscal 2016 estará cortado en dos, hasta el 21 de julio y luego del 22 de julio de 2016. En los hechos, el artículo 46 inciso, produce un "tapón" impositivo del pasado para aquellas PH que blanqueen.
- **Para P.J.:** fecha de cierre del ejercicio del último balance cerrado con anterioridad, al 1º de enero de 2016. Ese es el tiempo de aplicación, hacia atrás, del taponamiento fiscal.

- Un caso especial se da con la tenencia de moneda nacional o extranjera depositada en entidades bancarias del país o el exterior por, al menos, 3 meses corridos, anteriores a la FPB, siempre que antes de la fecha de exteriorización se aplique a:

- La adquisición de inmuebles o muebles no fungibles ubicados en el país o en el exterior.
- Incorporación como capital de empresas o préstamos a sujetos del Impuesto a las Ganancias (IG) domiciliados en el país. Además se requiere que permanezca en esta situación por, al menos, 6 meses o hasta el 31 de marzo de 2017, lo que resulte mayor.
- La tasa del impuesto será la que corresponda a la tenencia de moneda.
- Se excluyen las tenencias de moneda, títulos valores en el exterior depositadas en entidades financieras, agentes de custodia radicados ubicados en jurisdicciones, países identificados por el GAFI como de alto riesgo o no cooperantes (Anexo I RG 3919). Nómina vigente actualizada a junio 2016: Corea del Norte, Irán, Afganistán, Bosnia, Herzegovina, Guyana, Iraq, Laos PDR, Siria, Uganda, Vanuatu y Yemen.

TENENCIA DE MONEDAS O TÍTULOS VALORES DEPOSITADOS EN EL PAÍS O EN EL EXTERIOR

- Declaración de su depósito a la FPB.
- Si se transfieren al país, deben ingresarse a través de entidades comprendidas en las leyes 21526 y 26831.

TENENCIA DE MONEDA EN EFECTIVO EN EL PAÍS

- Depósito en cuentas especiales de entidades comprendidas en las leyes 21526 y 26831, hasta el 31 de octubre de 2016 por 6 meses o hasta el 31 de marzo de 2017, lo que resulte posterior en cuentas especiales reguladas por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) que no devengarán interés. Pueden retirarse los fondos con anticipación para compra de inmuebles o muebles registrables. Para transferencias electrónicas al vendedor, con dichos fondos se puede pagar, además, el impuesto o suscribir los bonos a 3 o 7 años.

DEMÁS BIENES

- Deberá presentarse una Declaración Jurada en la que se individualicen los mismos. **No hay obligación de traer los bienes del extranjero al país como sucedió en anteriores blanqueos.**
- Se admite la regularización cuando los bienes se encuentren anotados, registrados o depositados a nombre del cónyuge del declarante, sus ascendientes, descendientes en primer y segundo grado de consanguinidad o afinidad, terceros (incluidas PJ). El "otro": i) debe prestar su posterior conformidad vía web de la AFIP; ii) si fuera un familiar, puede ser no residente (Art. 1º DR), pero ese requisito es obligatorio para un "tercero" que puede ser una PJ.
- Con anterioridad al vencimiento de la Declaración Jurada (DJ) del impuesto a las ganancias del período fiscal 2017, que vence en el mes 4 o 5/2018, los bienes regularizados deben figurar a nombre del declarante. Dicha transferencia es no onerosa y, por lo tanto, no tri-

buta IG ni ITI (Art 2°, Decreto 895). Las Provincias deberían no gravar tales transferencias en el impuesto de sellos.

- Por excepción, el artículo 39 de la ley permite que las PH y SI puedan optar por declarar la tenencia de los bienes que pertenezcan a sociedades u otros entes, cuya titularidad o beneficio les correspondió al 31 de diciembre de 2015 (Trust, sociedades off shore, etc).
- Se puede originar un "SPLIT" en la exteriorización, si es que la PH declara a título propio bienes de la sociedad, por ejemplo un inmueble, pero conserva dentro de ésta una cuenta bancaria en el exterior.
- De existir más de un titular, los bienes pueden ser declarados en la proporción que acuerden los declarantes.

Por cuentas financieras del exterior, la ley exige un resumen o estado electrónico de la cuenta a la fecha de preexistencia de los bienes. Para estos casos, no se aplica la presunción del artículo 18, Inc., de la ley de procedimiento tributario (incrementos patrimoniales no justificados). Hay también liberación de toda acción civil y penal (tributaria, cambiaria y aduanera) e infracciones administrativas; se liberan a los administradores y profesionales certificantes.

LIBERACIÓN DE LOS IMPUESTOS

- Ganancias, transferencia de inmuebles, salidas no documentadas, créditos y débitos en cuentas bancarias.
- Internos y al valor agregado.
- Ganancia mínima presunta, bienes personales y contribución especial de las cooperativas.
- Se liberan los montos consumidos hasta el 22 de julio de 2016.
- No se liberan facturas apócrifas, el gasto imputado en IG y crédito fiscal IVA.

BLOQUEO FISCAL

- Se libera cualquier bien poseído con anterioridad al 22 de julio de 2016 y que no estuviere declarado.
- En el caso que la AFIP detectara cualquier

bien o tenencia a la FPB que no hubiera sido declarado mediante el régimen de exteriorización ni con anterioridad, se privará al sujeto declarante de los beneficios de la liberación utilizada.

- El Decreto 895/16, en su artículo 16, otorgó un pequeño colchón del 1% sobre los bienes declarados en el blanqueo o \$305 mil, lo que fuere superior.
- Se invita a las provincias, a la Ciudad de Buenos Aires y a los municipios a adherir al régimen, adoptando medidas tendientes a liberar los impuestos y tasas locales que los declarantes hayan omitido de ingresar.
- Los sujetos declarantes no están obligados a brindar a la AFIP información adicional a la contenida en la declaración que presenten.
- No pueden tomarse en consideración los efectos de la prescripción corrida desde el ingreso de los bienes al patrimonio. Ello significa que sólo se pueden exteriorizar bienes vía el blanqueo, artículos 17 y 26 del decreto 895/16.
- Ello es de aplicación cuando un contribuyente posee un bien adquirido en un período fiscal prescripto y lo podría regularizar tributando bienes personales e IG por los períodos no prescriptos, aprovechando además las ventajas de la moratoria. Esta normativa no lo posibilita.

SOBRE EL RÉGIMEN DE MORATORIA

- Posibilita la regularización con condonación total de sanciones y parcial de intereses resarcitorios y punitivos de impuestos nacionales, excepto los vinculados con regímenes promocionales y ajustes de obligaciones aduaneras practicadas por la Dirección General de Aduanas (DGA), recursos de la seguridad social. Excluye sociales y cuotas para ART vencidas al 31 de mayo de 2016.
- Incluye obligaciones que se encuentren en curso de discusión administrativa o judicial.
- Allanamiento incondicional del contribuyente.
- Pago de costas y gastos causídicos que reduce y otorga la posibilidad de pagarlo en cuotas.

EXENCIÓN Y/O CONDONACIÓN DE INTERESES Y SANCIONES

- Se permite la suspensión de la acción penal en curso, interrumpiendo la prescripción, cuando el contribuyente adhiera a la moratoria regularizando una deuda. Si el contribuyente incumple con el plan de pagos en cuotas, renace dicha acción penal, que se cancelaría con el pago de la última cuota del plan.
- **Condonación de multas y demás sanciones que no se encontraren firmes ni abonadas.**
- Tope de intereses resarcitorios y/o punitivos:
 - Períodos fiscales 2015 hasta 05/2016*
10% del capital
 - Períodos fiscales 2014 y 2013*
25% del capital
 - Períodos fiscales 2012 y 2011*
50% del capital
 - Períodos fiscales 2010 y anteriores*
75% del capital
- Baja del "REPSAL" (registro de empleadores con sanciones laborales).

PAGO DE LA DEUDA

- Pago al contado: la ley otorga una reducción del 15% de la deuda consolidada.
- Plan de facilidades de pago de hasta 90 cuotas.
- Hay opción para cancelar anticipadamente.

OTROS CONCEPTOS REGULARIZABLES

- Retenciones y percepciones practicadas o no ingresadas al 31 de mayo de 2016, pago al contado o en cuotas, sin multas pero con intereses.
- Regularización por el sujeto pasible de retenciones o percepciones no practicadas por el agente de recaudación.
- Planes de facilidades anteriores caducos al 31 de mayo de 2016, porque significa una deuda del contribuyente.
- Reformulación de planes no caducos a esa fecha. Puede serle beneficioso al contribuyente si el plan anterior no condonaba intereses o multas. En la proporción de los montos pagados, dichos conceptos no resultan condenables.

Algunas particularidades del delito de lavado de dinero en nuestro país



Por Carlos Fernando Rozen

Director de la Certificación Internacional en Ética y Compliance, UCEMA

El lavado de dinero o lavado de activos es una operación que consiste, básicamente, en hacer que los fondos o activos obtenidos por medios ilícitos luzcan como el fruto de actividades legales y circulen sin inconvenientes dentro del sistema financiero. Si bien la legislación varía de país en país, podemos resumir que para que exista “lavado” es precisa la previa comisión de un acto delictivo de naturaleza grave, y la obtención de beneficios ilegales que se desean introducir en los mercados financieros u otros sectores de la economía.

Veamos un poco de qué se trata y sus etapas:

ETAPA 1) COLOCACIÓN: Consiste en deshacerse materialmente del dinero en billetes, generado mediante actividades ilícitas, e introduciéndolo en los sistemas financieros y no financieros legales. Aquí cabe una reflexión: no es lo mismo ingresar a la economía formal dinero producto de vender en negro en una economía con altos niveles de informalidad (que, sin pretender justificar el incumplimiento de la ley, forma parte de una cultura y forma inadecuada de hacer negocios), que ingresar dinero proveniente de la corrupción, desarmaderos, trata de personas, venta ilegal de armas, robos, amenazas, secuestros virtuales, etc.

ETAPA 2) ESTRATIFICACIÓN: Se basa en cortar el vínculo entre esas ganancias y el ilícito que les dio origen, eliminando su identificación con quien lleva adelante el lavado de dinero y dificultando las investigaciones que pudieran existir. Esto se concreta mediante la realización de múltiples transacciones que, como si fueran capas de una cebolla, se van sucediendo unas sobre otras a fin de dificultar el descubrimiento del verdadero origen de los fondos.

Una vez que estas dos primeras etapas han sido llevadas a cabo exitosamente, resulta altamente complejo llegar a vincular el dinero ilícito con sus verdaderos propietarios.

ETAPA 3) INTEGRACIÓN: Para que el proceso de lavado se complete es

necesario que pueda proporcionarse una explicación aparentemente legítima para la existencia de estos bienes, de modo tal que su propietario pueda gozar libremente de ellos. Esa es la finalidad de los sistemas utilizados en esta última etapa, que permite introducir los productos blanqueados en la economía. De esta forma lucirán como inversiones normales, créditos o reinversiones financieras.

Nuestro país, según el momento histórico, fue en general bastante atractivo por omisión de controles en estas tres etapas. Sin perjuicio de ello, la etapa tres es la que más llama la atención. Hace referencia a delinquentes que han generado su dinero mediante actos delictivos en Argentina o en el exterior, quienes pueden disfrutar del mismo sin demasiados contratiempos. Al menos hasta hoy, la justicia no ha demostrado muchos ejemplos de que sea diferente.

Narcotraficantes, delinquentes organizados, tratantes de personas, vendedores de armas, ladrones, secuestradores y otros tantos comisores de delitos graves, encuentran en Argentina un verdadero “paraíso” donde gastar su dinero y vivir en forma espectacular.

¿Por qué afirmamos que nuestro país es ideal para la etapa de integración del delito de lavado?

1) Históricamente nuestro país se ha esforzado por atraer inversiones sin

indagar demasiado. Los blanqueos son frecuentes, con diversos contextos, pero con un denominador común: “la oportunidad de comenzar de cero, en forma prolija y sin mayores cuestionamientos”.

2) Altos índices de corrupción. Entiendo que no hacen falta detalles adicionales por los hechos de público conocimiento durante los últimos años. Es bastante sencillo, históricamente hablando, sobornar a funcionarios públicos y satisfacer los tres incentivos del lavador: “ocultar la fuente criminal del dinero”, “realizar excelentes inversiones” y “disfrutar en la legalidad del dinero criminal”.

3) Existencia de un alto índice de conflictos sociales, económicos y políticos. Los mismos son aprovechados por los narcotraficantes lavadores del país y el exterior ¿Y la policía? Si bien saldrá en alguna que otra foto decomisando drogas peligrosas, esos son porcentajes mínimos. La inmensa mayoría gozará de la ventaja de tener una policía muy entretenida con los eventos deportivos, manifestaciones y otras yerbas. Y, como si esto fuera poco, con elevados niveles de corrupción.

4) Existe una “anomia de hecho”, lo que implica la existencia de razonable normativa pero con bajo nivel de exigibilidad o aplicación.



5) Fronteras internacionales abiertas y muy vulnerables, en forma directa o a través del soborno. Históricamente las fronteras han enriquecido a muchos integrantes de su custodia, según cuenta el "saber popular". Esos lugares donde ningún oficial quería ir hace muchos años, hoy son un trabajo muy buscado, tanto o más que la parada de Aeroparque para un taxista.

“Estamos viviendo un momento histórico, caracterizado por la exteriorización de la voluntad de cambiar este tipo de males en nuestro país”

6) Elevado índice de economía informal que produce la confusión del dinero en efectivo con el camuflaje natural. Pareciera no existir forma de evitar que el comercio más informal de la mano de vendedores ambulantes, manteros, arbolitos, y otros de análogas características, pueda generar en forma consuetudinaria, y hasta aceptada por todos, grandes fajos de billetes de máxima denominación sin estar bancarizados.

7) Artilugios societarios del tipo "mamushkas". Nuestras autoridades, por ejemplo la Inspección General de Justicia, no realizan constatación del último beneficiario (la inversión final se inscribe a nombre de sociedades que tienen como accionistas a sociedades off-shore y, a su vez, estas últimas figuran a nombre de otras sociedades off-shore, y así sucesivamente en

distintos niveles. Y todas ellas constituidas en paraísos fiscales que no exigen la declaración al Estado.

8) Un país hermosísimo. Una ciudad de Buenos Aires que tiene la capacidad de asombrar a cualquier turista con sus amplios espacios verdes, anchas avenidas, monumentos y edificaciones de estilo europeo. Un sitio donde, con una disponibilidad económica importante como la que detentan estos individuos a los que referimos, se vive realmente muy bien.

¿Y el juego?

Se trata de un capítulo especial dentro de lo que llamamos lavado.

Mi padre me explicaba hace unos 35 años que en Buenos Aires no podía haber casinos a diferencia de los que veíamos en la costa, porque en las ciudades donde su población en forma masiva trabaja durante todo el año sería complicado que una casa de juego se lleve el producto de las labores de sus habitantes. Un día vimos como los bingos copaban las inmediaciones y muy pronto nos dijeron que si un barquito está en el agua, eso no es Ciudad de Buenos Aires sino "agua que está cerca".

Los casinos desarrollan una intensa serie

de transacciones en efectivo, a veces de baja denominación, por montos diarios muy significativos, operando en muchos casos 24 horas al día, casi los 365 días del año. Nada complejo declarar más venta que la real, ¿no es así?

Por otra parte, este tipo de entidades suelen contar con un "servicio completo" para sus clientes. Y antes de dejar volar la mente de aquellos malpensados, se aclara que en numerosos países han hallado casinos que hasta realizan apertura de cuentas, otorgamiento de créditos, remisión de fondos al exterior, cambio de divisas, utilización de cheques. Así, se muestra la complejidad que encierra la organización del juego.

En la mayoría de las jurisdicciones que autorizan el juego, las políticas regulatorias del sector son débiles y las fuentes de las inversiones, así como también la práctica cotidiana de la circulación del efectivo, no se encuentran debidamente controladas. Siempre me llamó la atención esa cita de origen anónimo que versa que "el éxito, en cualquiera de los órdenes de la vida, no es para los que piensan que pueden hacer algo importante, sino para quienes lo hacen". Pareciera que estamos viviendo un momento histórico, caracterizado por la exteriorización de la voluntad de cambiar este tipo de males en nuestro

Prevención de Lavado de Activos

Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado en la Argentina hoy.



Por **Cecilia Lanús Ocampo**,
Coordinadora Académica de la Carrera de Abogacía, UCEMA

“La problemática de las drogas se imprime en un contexto globalizado, razón por la que las acciones del Estado en el plano interno demandan un abordaje integral, multifocal y dinámico”

Dra. María Florencia Farinella

Al iniciar la 2° edición del *Programa Ejecutivo en Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado* en UCEMA, el tema obligado de introducción fueron las drogas sintéticas o de diseño. Estábamos a una semana de la tragedia de la fiesta Time Warp donde murieron cinco jóvenes y otros tantos se intoxicaron de gravedad. Tres meses después la causa terminó los trámites para cerrar la instrucción y pasar a juicio oral, y nosotros paralelamente terminamos nuestro programa con alguna conclusión o reflexión que pretendo compartir aquí.

¿Por qué comento esto? No nos deja de sorprender la modalidad en que el flagelo de las drogas se presenta de modo cada vez más masivo¹. El narcotráfico y sus delitos conexos siguen mutando y continúan en la región en preocupante expansión, a

pesar de los esfuerzos en dar batalla. Nuestra región sigue siendo el principal lugar de origen de toda la cocaína fabricada en el mundo. El cultivo y la fabricación provienen de Bolivia, Colombia y el Perú. Ahora bien, la incautación de hoja y pasta de coca, así como el descubrimiento de laboratorios clandestinos, como es el caso de nuestro país, son indicadores para los especialistas que la refinación también se lleva a cabo en otros lugares de la región.

Argentina, según estadísticas que difunde la Oficina de Naciones Unidas contra la Droga y el Delito-UNODC con datos oficiales provistos por nuestro país, notificó el descubrimiento en 2014 de quince laboratorios clandestinos de refinación, fabricación de comprimidos, corte y empaquetado, doce de los cuales se dedicaban a la cocaína. Asimismo, la ruta del tráfico de

cocaína hacia Europa, sea por vía terrestre, fluvial o aérea, afecta a todos los países de la región, pero sobre todo a la Argentina, seguido por Brasil y Venezuela, antes de atravesar el océano. Según señala la UNODC, el tráfico por vía marítima es el preferido para las grandes remesas, no obstante la vía aérea es más frecuente. En la mayoría de los casos de incautación de cocaína señalados por Europa en 2014, la lista de los países de origen estaba encabezada por Brasil, seguido por Colombia y la Argentina.

En estas pocas líneas de opinión, solamente quiero hacer un llamado a reflexionar en la propuesta de una visión holística, tanto desde la academia como desde los distintos actores públicos y privados interesados. Es realmente trascendente tomar conciencia desde todos los ámbitos posibles y, en particular, desde las aulas, para seguir trabajando en ello.





¹ Conforme al Informe Mundial sobre Drogas 2016 de UNODC, en los últimos años aumentó la oferta de drogas por Internet, incluido el mercado anónimo en línea de la “red oscura”. Preocupa la posible utilización de esa “red” para captar a nuevos grupos de consumidores, al facilitarse el acceso a las drogas tanto en los países desarrollados como en los países en desarrollo. Ver www.unodc.org/doc/wdr2016/WDR_2016_ExSum

“Nos encontramos en un momento bisagra (...) en materia de narcocriminalidad”

Entrevista de la Dra. Cecilia Lanús Ocampo a la Dra. María Florencia Farinella

La Dra. María Florencia Farinella es Profesora Invitada del Programa Ejecutivo en Prevención de Lavado de Activos, Lavado de Dinero proveniente del Narcotráfico y Financiamiento del Crimen Organizado. Ejerce como Secretaria de Primera Instancia del Juzgado Federal en lo Criminal y Correccional N°1 de San Isidro. Sin duda, es una profesional acreditada y con profundo conocimiento de narcotráfico y criminalidad organizada desde los aspectos procesales y operativos. Su juzgado trabaja fuertemente en materia de narcotráfico. Es además enlace de la Cámara Federal de Apelaciones de San Martín con la Subcomisión Observatorio Judicial de la Comisión Judicial para la lucha contra el Narcotráfico, creada por la Corte Suprema de Justicia de la Nación a través de la Acordada N°28/15.

CLO: ¿Qué áreas de trabajo debiéramos de focalizar/profundizar para que Argentina salga de la lista de países atractivos para la narco criminalidad y el blanqueo o lavado de dinero proveniente del narcotráfico y crimen organizado?

MFF: La problemática de las drogas, entendida como fenómeno de criminalidad organizada transnacional, presenta diversas aristas que, en primer orden, demandan la definición de políticas públicas cohesionadas que atiendan a los múltiples planos de análisis y articulación. Desde esa perspectiva, atendiendo al complejo

entramado y las diversas manifestaciones de la problemática, su abordaje debe ser integral, multifocal y dinámico. En el plano de la investigación penal, la complejidad del fenómeno obedece a las múltiples modalidades comisivas que el delito de tráfico de estupefacientes presenta (siembra, cultivo, guarda de materias primas o de elementos destinados a la producción o fabricación; la fabricación y producción, almacenamiento, transporte, distribución, tenencia con fines de comercio; y comercio); a la segmentación e interacción entre organizaciones criminales cuya

actividad se ciñe a una o varias de estas acciones jurídico penal relevantes; a la impronta, dinámica y medios comisivos de las organizaciones criminales, según la droga que trafiquen, el territorio de injerencia, la envergadura de la estructura y los patrones de consumo. A lo anterior se suma lo extremadamente lucrativo de la actividad ilícita, los ineludibles vínculos con la corrupción asociada, los altos niveles de violencia que impactan en mayor medida en los sectores sociales más vulnerables, y el lavado de dinero proveniente del tráfico de estupefacientes que -a la vez- financia otras



actividades ilícitas, tales como el terrorismo y el tráfico de armas. El fracaso de las políticas que se identifican con la llamada "guerra contra las drogas" y la crisis de los actuales sistemas legislativos, a partir del mercado ilegal de las nuevas sustancias psicoactivas (NSP), es el desafío que hoy presenta la temática a un Estado sin definiciones y acciones. La problemática de las drogas se imprime en un contexto globalizado, razón por la que las acciones del Estado en el plano interno demandan un abordaje integral, multifocal y dinámico. Hacia la comunidad internacional, dichas acciones deben guardar coherencia con aquellas emprendidas a nivel hemisférico. Sobre esto

último, destaco como un aporte valioso en la materia aquel que tiene lugar en el seno de la Organización de Estados Americanos, cuya principal virtud fue generar un espacio de debate en torno a enfoques no tradicionales sobre el tema.

CLO: ¿Qué otros delitos conexos han crecido en nuestro país al mismo tiempo que el narcotráfico? ¿Nuestro país cuenta con estadísticas elaboradas por el Poder Judicial?

MFF: Ante el déficit de no contar con datos estadísticos nacionales, en la actualidad se accede al conocimiento de qué tipo de delitos se vinculan a la narcocriminalidad a partir del estudio de casos testigo

que nos permiten conocer los delitos asociados ligados fundamentalmente a las disputas por posicionamientos en el mercado ilegal, en los ámbitos territoriales de incidencia, la protección e impunidad rentada, y el lavado de dinero en el sistema económico-financiero. Nuestra Corte Suprema de Justicia de la Nación creó en el año 2015 la Comisión de Lucha contra el Narcotráfico, integrada por Magistrados del país con competencia específica en tráfico y contrabando de estupefacientes, contemplando dentro de su estructura la Subcomisión Observatorio Judicial que tiene la ambiciosa labor de concretar la primera estadística nacional en la temática, con el

propósito ulterior de desarrollar políticas públicas que permitan identificar los déficits que el actual sistema de administración de justicia presenta, para direccionar los recursos en forma eficaz y eficiente.

CLO: ¿Qué rol de preponderancia debieran tener las universidades para colaborar en la lucha y prevención? En particular, ¿desde que tópicos el derecho y las finanzas pueden colaborar?

MFF: En el plano internacional nos encontramos en un momento bisagra frente a los serios

cuestionamientos a las políticas emprendidas en las últimas décadas en materia de narcocriminalidad. Hablamos de un quiebre en el paradigma. Tal estado de situación demanda de las universidades la valiosa tarea de formar a los profesionales de mañana, dotándolos de las herramientas para asumir problemáticas complejas, pensadas en forma crítica y resueltas con autonomía.

CLO: ¡Muchas gracias!



**CONSTRUCTORA
SANTIAGO**

Ideas en Concreto

[+54.11] 4896.0434
constructora@csantiago.com.ar
www.csantiago.com.ar

Cuando lo nuevo **no es tan nuevo**



Por Vanesa D'Elia
Dra. en Economía, Profesora
de Economía, UCEMA

Hace pocas semanas se aprobó la Ley 27.260 que, entre otras cuestiones, establece la creación del Programa Nacional de Reparación Histórica para Jubilados y Pensionados. Esta medida busca recomponer las deudas que ANSES tiene con los jubilados y que han sido la causa de la gran mayoría de litigios contra el organismo. Para entender un poco mejor, con la Ley de convertibilidad, y por más de 10 años, los haberes jubilatorios estuvieron fijos, hasta el año 2003, momento en que la administración de Massa comenzó a otorgar los primeros aumentos discrecionales. A su vez, durante ese período, los salarios que se consideraban para el cálculo de la jubilación (últimos 120 salarios mensuales del trabajador), tampoco se actualizaban. Esta combinación de falta de actualización de remuneraciones y de jubilaciones tuvo un efecto devastador en los beneficiarios. No sólo la jubilación inicial resultaba baja por calcularse en base a salarios viejos, sino que esa jubilación, inmóvil por años, ya estaba subestimada al recibir los aumentos. Estos hechos provocaron que una gran cantidad de jubilados litiguen

contra ANSES exigiendo el reajuste de sus haberes. De los más de 8 millones de jubilados, cerca de 70 mil, han iniciado juicio y tienen sentencia firme a favor, otros 380 mil, se encuentran con juicio en trámite. Además, hay cerca de 1,8 millones de jubilados que tienen su beneficio mal calculado y no iniciaron ningún tipo de acción legal. Con esta Ley se propone un mecanismo de actualización de los salarios y de las jubilaciones, tomando como base cuatro fallos de la Corte Suprema de Justicia de Nación. Por un lado, se tienen los fallos Sánchez de 2005 y Monzó de 2006 que ordenaron actualizar las remuneraciones históricas con el Índice del Nivel General de Remuneraciones hasta el 31 de marzo de 1995. Por otro lado, se toma el fallo Badaro que dispone reajustar las jubilaciones desde 2002 hasta 2006 con el Índice de Salarios del INDEC, y el fallo Elliff que dispone actualizar los salarios para el cálculo del haber Inicial usando el Índice de Salarios Básicos de la Industria y la Construcción. Entonces, ¿qué es lo nuevo que trae este programa al sistema de seguridad social? Parecería que no mucho, en tanto busca universalizar los reajustes que la justicia determinó hace más de una década. Como complemento, esta ley también crea la Pensión Universal para el Adulto Mayor, asegurándoles

a todos aquellos mayores de 65 años sin cobertura previsional una pensión vitalicia equivalente al 80% de la jubilación mínima. Una vez más, ¿qué es lo nuevo que aporta esta medida al sistema previsional? Y, otra vez, parecería que poco. La idea nos recuerda bastante a las ya conocidas moratorias previsionales que se han venido otorgando desde décadas como medidas de tipo excepcional. Pensando sobre esto se me ocurre una comparación cotidiana. Aquellos que tenemos hijos vemos cómo ellos van aprendiendo a partir de imitarnos. Primero repiten nuestras palabras, después las van incorporando en frases que ellos mismos construyen y, más adelante, hasta las reemplazan por otras. Yo, por ejemplo, soy de la generación donde nuestros padres nos enseñaron a decir "vaquero" pero hoy nosotros decimos "jean". Y algo de esto es lo que veo en la situación actual. Las acciones que se han tomado hasta ahora se parecen más a una imitación del pasado. Sin embargo, repensar el sistema previsional implica ir más allá. Y aunque la ley contempla la creación de un nuevo sistema previsional para 2019, es necesario abandonar la etapa de imitación y lograr que "lo nuevo" no sólo parezca "nuevo" sino que realmente lo sea.

Reflexiones sobre el Bicentenario

¿encontramos el equilibrio para vivir en libertad?



Por el Dr. Alejandro Corbacho,
Director del Departamento de Ciencias Políticas y
Relaciones Internacionales.

En 2016 la Argentina celebra los doscientos años de la declaración de su independencia. Dos siglos no es poco si se los compara con el grupo de países jóvenes independizados luego de la segunda posguerra. No obstante, para el observador atento, el país parece estar transitando un proceso continuo de maduración que se parece más a la etapa de la adolescencia que a la adultez. Es momento, entonces, para recorrer con una mirada retrospectiva y prospectiva su trayectoria y, así, encontrar los puntos de encuentro y desencuentro. La intención es ayudar a la construcción de un derrotero que conduzca a los argentinos a alcanzar un estado que permita vivir planamente en este rico y variado país en los siglos venideros.

En 1816 los representantes de las Provincias Unidas del Río de la Plata decidieron declarar la independencia. Dar ese paso resultó más fácil que hallar una fórmula de gobierno aceptable para la mayoría de la población. Tras un largo período de conflictos civiles, luego de la Batalla de Caseros en 1852, se logró un acuerdo de convivencia fundacional: la Constitución. El documento fue promulgado el 1º de enero del año siguiente con el objeto de "constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general, y asegurar los beneficios de la libertad para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar el suelo argentino (...)".

Este acuerdo tuvo una amplia aceptación y fue el pilar sobre el que se construyó el Estado argentino moderno. Ayudó a un espectacular crecimiento económico, permitió alcanzar un elevado bienestar

y facilitó el ascenso social para aquellos que eligieron asentarse en el país. En 1912 la República establecida por la Constitución fue perfeccionada por la Ley Sáenz Peña que introdujo el sufragio universal, secreto y obligatorio. Se afirma que para 1916, Hipólito Yrigoyen, primer presidente electo democráticamente, no respondió a un programa escrito de propuestas o proyectos para gobernar sino que tuvo como bandera y programa el cumplimiento estricto de la Constitución. Aunque con altibajos a partir de 1930, este orden constitucional rigió la vida política del país hasta su reforma en 1949. Bajo la presidencia de Juan Domingo Perón se impulsó una reforma constitucional para actualizar el documento, teniendo como justificación la realidad política y social del momento¹. La misma incorporó en su preámbulo la dimensión de la cultura nacional y la justicia social: "constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general y la cultura nacional, y asegurar los beneficios de la libertad, para nosotros, para nuestra posteridad y para todos los hombres del mundo que quieran habitar el suelo argentino; ratificando la irrevocable decisión de constituir una Nación socialmente justa, económicamente libre y políticamente soberana".

A los derechos individuales establecidos, agregó el derecho de reunión y la prohibición de las diferencias raciales. También incorporó lo que se conoce como derechos de segunda generación: de los trabajadores, la familia, la ancianidad y la educación. Puso límites al derecho a la propiedad privada, estableciendo que ésta tiene una función social. Del mismo modo, el capital y la actividad económica

pasaron a estar al servicio de la economía nacional. La nueva constitución no contó con la misma aprobación que tuvo la anterior. Una parte de la sociedad la consideró partidista y no funcionó como facilitadora de

la unidad. Una vez depuesto el gobierno peronista por la Revolución Libertadora, se derogó y se repuso la de 1853. Esta medida tampoco logró fomentar la convivencia y en 1957 se intentó nuevamente reformar la constitución original. La convención reformadora convocada para tal fin fracasó y terminó agregando sólo un artículo, el 14 bis. A los tradicionales derechos reconocidos en el artículo 14, el nuevo reconocía el



¹Ver el discurso del Juan Domingo Perón ante la Asamblea Constituyente Reformadora el 27 de enero de 1949 (elortiba.org/const1949.html)

²Graciela Römer. "Sociedad y política entre dos bicentenarios: un país en transición". Suplemento especial "Argentinos 200 años después", Clarín, 9 de julio de 2016, pág. 8.

derecho al trabajo: "El trabajo en sus diversas formas gozará de la protección de las leyes (...) el derecho de huelga (...) El Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter de integral e irrenuncia-

ble. En especial, la ley establecerá: el seguro social obligatorio (...) jubilaciones y pensiones móviles; la protección integral de la familia; la defensa del bien de familia; la compensación económica familiar y el acceso a una vivienda digna". Una vez más la convivencia pacífica basada en un orden constitucional pareció convertirse en un bien casi inalcanzable y resultó imposible el establecimiento de un gobierno democrático estable. Recién

durante la campaña electoral de 1983 la Constitución Nacional volvió cobrar relevancia. El candidato de la Unión Cívica Radical y futuro presidente, Raúl Alfonsín, le dio un nuevo protagonismo al recitar su preámbulo como una oración laica. Luego de tantos desencuentros, esas palabras se convirtieron en un bálsamo para reparar el lastimado tejido social. A partir de esta nueva etapa, fue finalmente valorizada la forma de gobierno democrático como modo de vida político. En 1994 se dieron las condiciones para poner en marcha una nueva reforma constitucional. Esta sintetizó los distintos principios valorados por el arco más amplio de la sociedad. La ley que declaró la reforma se formuló a partir de un acuerdo entre fuerzas políticas conocido como "núcleo de coincidencias básicas". Como resultado, los preceptos constitucionales anteriores fueron ratificados, pero se modificaron algunas instituciones y se incorporaron nuevas. Se introdujeron derechos conocidos como de tercera y cuarta generación. De este modo, la reforma de ese año no sólo modernizó la Constitución; le permitió también alcanzar una legitimidad de la que no gozaba desde los años 20. Asistimos ahora a las celebraciones del Bicentenario de la Independencia. Las del primer Centenario ocurrieron junto con el inicio de una nueva etapa en la vida política del país. Sin embargo, en Tucumán lamentaron que los festejos se concentraron en Buenos Aires y que el entonces presidente, Victorino de la Plaza, no visitó la provincia. A diferencia de aquellos, el Bicentenario contó con la presencia del presidente Mauricio Macri en la capital tucumana, junto con gobernadores provinciales, un nutrido

número de funcionarios y una amplia participación popular. Pero la prensa destacó también ausencias: tres gobernadores, los de Santa Cruz, San Luis y Chubut, y ex presidentes argentinos que no fueron invitados. A pesar de haber transcurrido 33 años de democracia ininterrumpida, persiste aún una tensión subyacente que expresa una debilidad en el acuerdo de convivencia. En los últimos años resurgieron momentos de alta conflictividad política que muestran que todavía no hemos encontrado un equilibrio. Estas situaciones surgieron a partir de una dirigencia que buscaba perpetuarse en el poder a cualquier costo, una sociedad que toleró niveles elevados de corrupción y una pugna entre la búsqueda de la igualdad y la inclusión a expensas de la libertad. Al igual que Sísifo, estas conductas condenan a la sociedad a comenzar de nuevo cada vez. Como en el Centenario, el país se encuentra transitando una nueva etapa política. Quienes siguen el pulso de la sociedad señalan que no es fácil encontrar una tendencia clara pero son optimistas porque observan que los argentinos privilegian ahora un sistema de creencias más abierto al debate y un liderazgo político que permite el juego institucional: "la política se visualiza cada vez más como la manera de construir caminos para mejorar la vida de la gente, que como destrucción de enemigos para alcanzar la meta"². Parecería que esta vez estamos mejor dispuestos para construir una vida que nos permita alcanzar el bienestar general y, al mismo tiempo, vivir en libertad como nos ha ido proponiendo el preámbulo constitucional. Esperemos que a partir de este Bicentenario lo logremos.

Académicas

UCEMA | SEPTIEMBRE 2016

UCEMA ESTÁ EN EL TOP DE INSTITUCIONES Y ECONOMISTAS SEGÚN REPEC

Según el último informe de Research Papers in Economics (RePEc), desde mayo 2016 la UCEMA se encuentra en el top de instituciones y economistas de Argentina, de acuerdo con su producción científica y el uso que hace la comunidad del material producido. Sin dudas, es un orgullo ver reconocido en este ranking el resultado del trabajo diario de la Universidad en materia de investigación y aporte al conocimiento.

JORNADAS SOBRE GESTIÓN DE RIESGOS EN ENTIDADES FINANCIERAS

El 13 y 14 de octubre la UCEMA será sede de estas Primeras Jornadas que reunirán a profesionales del mundo de las finanzas, con el objetivo de crear un ámbito de discusión técnico sobre problemáticas existentes en las entidades financieras para la gestión de sus riesgos financieros y operacionales, mediante el desarrollo de talleres de trabajo.

EL LEGADO DE FRIEDMAN PARA LA LIBERTAD

El 29 de julio, en conmemoración del 104º aniversario de nacimiento de Milton Friedman, se realizó una ronda de conferencias exclusivas para compartir su legado e ideas. Las discusiones sobre el Premio Nobel se abrieron con Edgardo Zablotsky (Vicerrector UCEMA y Miembro de la Academia Nacional de Educación), Julio Elías (Director de la Maestría en Economía de la UCEMA), Javier Milei (Economista y coordinador de la Mesa de Economía de la Fundación Acordar) y Eneas Biglione (Director Ejecutivo del Hispanic American Center for Economic Research de Washington DC). El cierre del encuentro estuvo a cargo del Dr. Ricardo López Murphy, actual presidente de la Red Liberal de América Latina.



PARTICIPACIÓN DEL DR. JORGE STREB EN LA CONFERENCIA DE LA SOCIETY FOR THE ADVANCEMENT OF ECONOMIC THEORY

Entre el 6 y 9 de julio, el Dr. Jorge Streb, profesor de la UCEMA, participó de la Conferencia anual de la *Society for the Advancement of Economic Theory (SEAT)* llevada a cabo en Río de Janeiro, Brasil. Entre los principales conferencistas invitados, se destacó la presencia de Robert Lucas (Nobel de Economía 1995), Nancy Stokey (Universidad de Chicago) y Tim Kehoe (Universidad de Minesota). Durante el encuentro, Streb presentó el trabajo "Credible signals: A refinement of perfect Bayesian equilibrium". Además, en junio participó de la *Fourth Annual Meeting of the Economics and Politics Research Group* de la Universidad de Brasilia, donde dictó los cursos *The influence of intergovernmental relations on electoral cycles in fiscal policy: The Argentine provinces* y *Theory of Games and Signals*, en el marco del *First International Workshop in Economics & Politics*

CURSO DE ECONOMÍA DE LA CREATIVIDAD CON PROFESOR DE LA UNIVERSIDAD DE CHICAGO

En el marco de las actividades abiertas de la Maestría en Economía UCEMA, el Dr. David Galenson de la Universidad de Chicago y el Dr. Julio Elías de la Universidad de CEMA brindaron un curso exclusivo para profundizar en los nuevos enfoques del proceso de innovación y creatividad, con estudios de casos que enfatizaron en la interacción entre los artistas y el mercado, analizando, entre otros, los ejemplos de Andy Warhol, Pablo Picasso, Paul Cezanne y Jackson Pollock.

PROFESORA UCEMA INVITADA POR HARVARD PARA ANALIZAR EL CAMBIO CLIMÁTICO

En julio la Dra. Mariana Conte Grand, economista ambiental de la UCEMA, participó del encuentro "*International Climate Change Policy after Paris*" que organizó la Universidad de Harvard con el propósito de identificar investigaciones que resulten estratégicas para la implementación del acuerdo de París, además de relevar políticas e instituciones que puedan acompañar el proceso requerido por la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático.

PROFESOR UCEMA CONVOCADO POR LA UNIVERSIDAD DE CHICAGO



Durante junio y julio, el Dr. Julio Elías, Director de la Maestría en Economía de la UCEMA, fue convocado por la Universidad de Chicago para dictar su curso exclusivo de economía laboral en el Departamento de Economía, tal como lo viene haciendo desde 2014. Elías ejerció también como Visiting Fellow del *Becker Friedman Institute* de la Universidad de Chicago. Es, además, Investigador Asociado del *Center of Excellence on Human Capital and Economic Growth and Development of the State University of New York (SUNY) at Buffalo* y profesor visitante del Departamento de Economía de la Universidad de Western Ontario. Sus trabajos de investigación recientes se han concentrado en el análisis económico de los trasplantes de órganos.

PROFESOR UCEMA ELEGIDO POR SINGULARITY UNIVERSITY

Federico Ast, profesor de la Licenciatura en Marketing de la UCEMA, fue seleccionado por Singularity University tras desarrollar su proyecto *CrowdJury*, que busca implementar un sistema de justicia por Internet para las causas en que la justicia actual no llega. El programa de Singularity, de tres meses de duración, se basa en la educación, la inspiración y el empoderamiento de líderes para aplicar tecnologías exponenciales a los grandes desafíos humanos.

PREMIACIÓN INTERNACIONAL PARA EL DIRECTOR DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA UCEMA

El 20 de mayo, el Dr. Julio Elías, Director de la Maestría en Economía de la UCEMA, recibió el Premio anual Latinoamericano sobre Banca de Desarrollo Rommel Acevedo, que entregó en Río de Janeiro la Asociación Latinoamericana de Instituciones Financieras para el Desarrollo (ALIDE). El trabajo galardonado se tituló "Vigencia y Futuro de la Banca de Desarrollo: Un enfoque desde la asignación de riesgos y recursos", realizado junto con el Dr. Mauro Alem, especialista en infraestructura del Banco Interamericano de Desarrollo.

ENCUENTRO DE ABOGADOS 2016

El 16 de agosto la carrera de Abogacía de UCEMA, *Artículo Uno* y *AUNO Abogados* realizaron este encuentro exclusivo, para presentar a abogados y futuros *abogados* las distintas formas de ejercer la profesión. Las charlas profundizaron en cuestiones de práctica profesional, marketing, redes sociales, gestión del negocio y desarrollo de carrera.

UCEMA YA ES LA 1º INSTITUCIÓN FUERA DE EUROPA EN RENOVAR LA ACREDITACIÓN AMBA PARA SU MBA MEDIANTE UN PROCESO DE ACREDITACIÓN AVANZADA

Tras la visita del Comité evaluador el pasado abril, en julio 2016 The Association of MBAs (AMBA), la prestigiosa agencia acreditadora británica que audita y acredita los mejores MBAs alrededor del mundo, renovó la acreditación del MBA de la UCEMA en el marco de un proceso de Acreditación Avanzada, el primero fuera de Europa. El comité evaluador de AMBA se abocó al análisis exhaustivo del programa, mediante la revisión de documentación, resultados y procesos, presentaciones del estado de avance del programa por parte de las autoridades de la UCEMA, entrevistas en profundidad con sus directivos y focus groups con recruiters, alumnos y graduados del MBA.

VICEPRESIDENCIA DE CADAL PARA LA DIRECTORA DE LA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES



Nos enorgullece notificar que la Dra. Sybil Rhodes, Directora de la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA, ha sido designada como Vicepresidente del Centro para la Apertura y el Desarrollo de América Latina (CADAL) durante los próximos 3 años. Además, el Dr. Jorge Streb, Director de Investigaciones de la Universidad, ha sido elegido como miembro del Consejo Académico de CADAL por su experiencia en investigación y docencia universitaria. En tal rol, asesorará a las autoridades y colaboradores de la institución, contribuirá con la elaboración de publicaciones y el desarrollo de exposiciones afines al Centro.

El Dr. Alejandro Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA, participó del libro *"Bicentenario 1816/2016: Reflexiones para consolidar la independencia. Del bicentenario hacia un horizonte con esperanza"*. La publicación fue editada por la Asociación Cristiana de Jóvenes de Argentina y reúne a 200 voces, representando el poder ejecutivo, legislativo y judicial, la órbita de la educación, la cultura, la política, el periodismo, el sector empresarial, las organizaciones de la sociedad civil, y la juventud, entre otros.

LORENZETTI CERRÓ EL 1º CONGRESO INTERNACIONAL DE DERECHO COMERCIAL



El pasado 5 de julio, el Presidente de la Corte Suprema de Justicia de la Nación, Ricardo Lorenzetti, cerró el 1º Congreso Internacional de Derecho Comercial que *Thomson Reuters-La Ley* organizó en la UCEMA, presidido por Héctor Alegría. Este importante encuentro internacional reunió a referentes de primera línea, para profundizar análisis y discusiones sobre sociedades, contratos, defensa del consumidor, derecho bancario y bursátil, títulos valores, garantías, y defensa de la competencia.

PROFESORES UCEMA EN CONGRESO DE LA LATIN AMERICAN STUDIES ASSOCIATION

El 28 de mayo, Sybil Rhodes y Leslie Elliott Armijo, respectivas directora y profesora de la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA, expusieron su reciente trabajo *"Can Middle Income Democracies Manage Big Infrastructure? Losses, Gains, and Corruption in Brazil"* en el congreso de la *Latin American Studies Association* desarrollado en Nueva York.

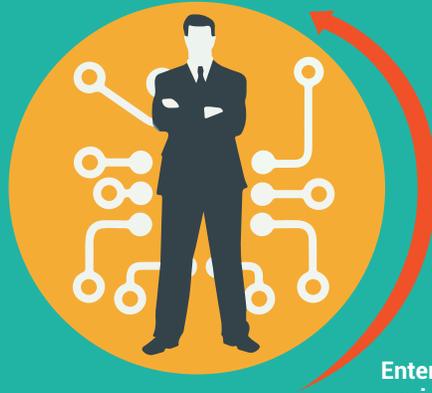
PROFESOR UCEMA EN REGENT'S UNIVERSITY LONDON

En mayo, el Dr. José P. Dapena encabezó la ceremonia de cierre del *Wealth Management Forum 2016: "The Implications of Negative Interest Rates and Low Liquidity for Wealth Management"*, organizado por la Regent's University London (RUL). Esta actividad se suma al trabajo conjunto que desde la UCEMA realizamos con Regent's, con eje en el intercambio de estudiantes y staff académico.

BICENTENARIO: REFLEXIONES PARA CONSOLIDAR LA INDEPENDENCIA

[DDP]
DESARROLLO PROFESIONAL

Liderazgo de recursos humanos en proyectos



Desarrollar a seguidores:
-Coaching
-Retroalimentación

Visión y objetivos claros

Habilidades:
-Comunicación
-Motivación
-Influencia
-Empatía
-Resolución de conflictos

Entender a los demás

Entenderme a mi mismo



Por el Mg. Gabriel Romano,
Director de la Especialización en Gestión de Proyectos UCEMA

Comúnmente la mayor parte de los recursos humanos de un proyecto se conforma con individuos que ocupan otras posiciones en la organización, los cuales son convocados en paralelo con su gestión cotidiana o con otros proyectos. Esto genera que reporten a más de una persona al mismo tiempo y/o que dispongan de diferentes equipos de trabajo. Existen casos en los cuales una persona, dentro del proyecto A, es responsable por la gestión de quien lo coordina en el proyecto B.

El liderazgo es la capacidad de elaborar una estrategia e inspirar, guiar y motivar a otros para conseguir la misión. Los líderes, ¿nacen o se hacen? El mito de que "nacen" nos bloquea, nos limita. Como toda destreza, hay que desarrollarla.

En base a lo establecido, las habilidades de liderazgo son esenciales para un buen Director de Proyectos, donde su nivel de autoridad formal no es demasiado claro y, en algunos casos, inexistente. Su principal desafío radica en cómo conseguir resultados en un plazo breve sin disponer de autoridad formal. Esto no es para cualquier profesional, se requiere de una configuración mental y emocional especial para triunfar en esas condiciones.

Lo primero que debe hacer un Director de Proyecto es identificar quiénes son los miembros clave de su equipo, en

base a los cuales transmitirá su visión. Es muy difícil trabajar directamente al nivel que requiere un liderazgo efectivo con más de 10 personas. Es por esto que en equipos numerosos se debe definir quiénes serán los responsables de evangelizar al resto.

Una vez identificados los miembros clave, el paso siguiente es comprender profundamente sus motivaciones personales. Quien nos siga lo hará porque entiende que lo que hacemos lo acerca más a su autorrealización. A todas las personas las motivan cosas diferentes. Ya se ha comprobado que la recompensa económica no genera lealtad más allá de lo inmediato.

Comprendiendo los motivadores personales, se debe comunicar claramente cómo el proyecto ayudará a cada miembro clave del equipo a alcanzarlos. Los colaboradores no deben tener dudas respecto de cómo el proyecto se alinea con sus expectativas; de otra forma no se puede esperar un seguimiento genuino. Durante el proyecto surgirán conflictos y situaciones que pondrán en duda la dinámica del equipo de trabajo; es fundamental que el máximo responsable posea las habilidades interpersonales para ser duro con el problema y blando con las personas. En una primera instancia debe ser el propio equipo quien resuelva los conflictos. Si el nivel de

conflictividad pusiera en riesgo los objetivos del proyecto, el Director de Proyecto deberá asumir su gestión en forma personal hasta que la situación se normalice. El conflicto es inevitable y puede generar un impacto positivo sobre los resultados del proyecto.

Para liderar es requisito conocer el destino al cual se quiere llegar y poder describirlo claramente. En los proyectos, ese destino suele encontrarse especificado por el cliente. El desafío consiste en mostrar a cada persona la parte que agrega a ese todo. Si se transmite sólo el punto de llegada es posible que los seguidores se sientan abrumados por el largo camino a recorrer. Se deben transmitir metas alcanzables tangibles, que acerquen al equipo al resultado final. Los planes deben ser comunicados lo más simplemente posible, a fin de que todos los involucrados puedan comprender rápidamente cuál es su rol dentro de ellos. Siempre que sea posible, debe involucrarse en la planificación a quien será el responsable por su realización; esto incrementará su nivel de compromiso y entendimiento.

Kenneth Blanchard dijo "la clave para el liderazgo exitoso de hoy es la influencia, no la autoridad". Esto aplica a cualquier organización, pero especialmente a la gestión de un proyecto.

Día de la Empresa UCEMA

El jueves 23 de junio realizamos la decimo-séptima edición del Día de la Empresa UCEMA. Durante el evento, pensado para generar un espacio de acercamiento entre las mejores organizaciones del país y nuestros alumnos y graduados, las empresas, consultoras y ONGs participantes tuvieron su stand, y ofrecieron información de sus programas de reclutamiento y posibilidades de carrera para los asistentes.

Por segundo año consecutivo se realizó exitosamente una rutina de "speed dating" para que los asistentes de perfiles senior puedan presentarse y dejar su CV a las consultoras presentes en el evento.

El Departamento de Desarrollo Profesional agradece la participación de los miembros de la Comunidad UCEMA y de

las organizaciones que confían en nosotros para sus búsquedas de profesionales calificados:

Accenture | AIESEC | AIRALDI | BBVA Francés | BDO | BRF | Carrefour | Cencosud | Cía de Talentos Cognizant | Consentio | CRIBA | Crisil | Deloitte | Enseñá por Argentina | ExxonMobil | EY | Grupo Assa | Grupo Cepas | Grupo Peñaflo | Hidalgo y Asoc. | Junior Achievement | KPMG | Lenovo | Management Solutions | Mujeres 2000 | Nestlé | Organización Techint | Pan-Energy | Paradigma | Puente | Quilmes | Red Link | Renault | Santander Río | TECHO | TMF-Group | Total Rewards | WallChase | Walmart.

En la jornada también se realizó la difusión de todas las posibilidades internacionales y de consultoría que ofrece la universidad, con stands de **DDP Internacional** y **UCEMA Students' Consulting Club**.

Desafíos UCEMA 2016

En mayo y junio se desarrollaron los "Desafíos UCEMA 2016", encuentros de capacitación y competencia dirigidos a alumnos de nivel medio, con el objetivo de contribuir en la transición hacia la vida universitaria. Se centraron en tres ejes temáticos: Marketing, Economía; Abogacía y Relaciones Internacionales.

DESAFIO MARKETING 2016	
MAYO	JUNIO
1º St. Matthew's College	ORT Yatay
2º Quilmes High School	ORT Yatay
3º St. Matthew's College	ORT Yatay

DESAFIO ECONOMÍA 2016	
MAYO	JUNIO
1º Barker College	Belgrano Day School
2º Colegio Ward	Colegio San Ramón
3º Quilmes High School	ORT Yatay

DESAFIO ABOGACÍA RRII 2016	
MAYO	JUNIO
1º Instituto Nuestra Señora de Las Nieves	Colegio San Ramón
2º Euskal Echea	ORT Yatay
3º Instituto Nuestra Señora de Las Nieves.	Instituto Parroquial Nuestra Señora del Pilar

Participaron 271 alumnos de los siguientes colegios: Barker College; Belgrano Day School; Colegio Del Salvador; Colegio Jesús María; Colegio San Ramón; Colegio Ward; Escuela Argentino Modelo; Euskal Echea; Hölters Schule; Instituto Nuestra Señora de Las Nieves; Instituto Parroquial Nuestra Señora Del Pilar; ORT Yatay; Quilmes High School; Southern Cross; St. Matthew's College



Mi experiencia internacional

Todos los años numerosos alumnos de grado y posgrado participan de los programas internacionales que ofrece la universidad. Compartimos sus experiencias.



Florencia Migone,

Curso Corto ESC Rennes, Responsibility Management, Francia, Graduada LIDE 2015

Estoy totalmente agradecida con la Universidad y al área de intercambios por haberme dado la oportunidad de realizar el Summer Programme en ESC Rennes. Durante los 10 días del curso no sólo aprendí sobre Responsabilidad Social en clases muy dinámicas, sino que también tuve la oportunidad de conocer gente y culturas nuevas.

La ciudad de Rennes es pequeña pero con vibra universitaria, siempre hay cosas para hacer y explorar. La experiencia del curso me sirvió en forma profesional y personal. Lo recomiendo totalmente

Victoria Guevara | Constanza Caneda,

Curso Corto MIP, Italia. Alumnas de 2do año, Maestría en Dirección de Empresas (MADE)

Luego de conocer las distintas oportunidades de programas de intercambio que ofrece la Universidad, y teniendo en cuenta nuestros calendarios, decidimos aplicar para el programa

corto de Intercambio del *Politecnico di Milano Graduate School of Business (MIP)*, ubicado en Milán, Italia. El programa corto del MIP ofrece cursar de forma intensiva (de lunes a sábados de 9 a 18h), una materia por semana. Nuestra elección fue cursar durante las dos primeras semanas de marzo 2016 dos materias optativas, para poder hacer más enriquecedora la experiencia: Innovation Management y Energy Management.

Si bien el MIP ofrece varias opciones de hospedaje, optamos por alojarnos en un hermoso departamento rentado por "airbnb" en la zona norte de la ciudad, llamada Boviza, cerca de la estación Porta Garibaldi.

Desde allí, el tren nos llevaba en pocos minutos a la Universidad. Elegimos esta zona por su cercanía al centro de la ciudad, y por la presencia de bares y restaurantes que nos permitieran disfrutar aún más de nuestra estadía. En cuanto a la vida universitaria, fue una experiencia sumamente enriquecedora. Las clases eran dictadas por distintos profesores de primer nivel,

quienes enseñaban desde diferentes ópticas la materia y, a su vez, invitaban a empresarios de compañías reconocidas para que compartan sus experiencias en el rubro. Por otra parte, y no menor, destacamos a nuestros compañeros. Tuvimos la oportunidad de relacionarnos y compartir con profesionales de distintas nacionalidades, y con muy distintas experiencias y trayectorias. Además, las materias que elegimos actuaron como un gran complemento a nuestro programa de MBA,

ya que nos aportaron una importante visión de futuro en el mundo de los negocios, y nos permitieron conocer más de la realidad de otros países.

Si bien el cursado fue intenso, pudimos aprovechar los días libres para recorrer y disfrutar de la ciudad y zonas aledañas. Milán es hermosa y tiene muchos lugares turísticos.

No hay duda alguna que fue una experiencia increíble en todos los niveles, que recomendamos a todo aquel que tenga la posibilidad de hacerlo.



Se encuentra abierta la convocatoria para alumnos MBA UCEMA al curso corto intensivo en la *Graduate School of Business del Politecnico Di Milano, Italia.*

Deadline de postulación: 1 de octubre de 2016.

Para más información sobre el curso y requisitos ingresar a ucema.edu.ar/ddp-internacional/cortos-posgrado



MI VIDA EN ARGENTINA

Lorenzo Moreno Jr, San Diego State University (SDSU), Estados Unidos – Intercambio 2016

Decidí estudiar en Buenos Aires porque me llamó la atención su arquitectura y cultura. Vi varios videos para ponerme al tanto del estilo de vida y, aún así, me sorprendió el acento porteño y los demás que se encuentran en la ciudad. Estudiar en la UCEMA fue una buena experiencia. Todos los docentes y estudiantes han sido muy acogedores y me ayudaron con cualquier duda que tuviera acerca de las materias. La dinámica de las clases me permitió conocer más a mis compañeros

y profesores. Mi estadía en Buenos Aires fue en el barrio de Recoleta, ideal ya que tenía acceso a transporte público y puntos turísticos. Para mí, un aspecto positivo fue el no tener que conducir a todos lados ya que el subte es muy eficiente y los colectivos están toda la noche

Mi escuela en los Estados Unidos es San Diego State University (SDSU) y cuenta con más de 34 mil alumnos cada año. Estos estudiantes son una población muy diversa.

Dado a su cercanía con México, es común que los estudiantes hablen inglés y un poco de español. La universidad se encuentra en el centro de San Diego y está rodeada de ciudades que se destacan por su gastronomía. El clima suele estar en los 21 grados y tiene playas reconocidas a 15 minutos de la universidad. Otro dato curioso es que San Diego cuenta con más de 100 cervecerías artesanales (microbreweries) - un número que crece más cada año.

ESTUDIANTES MEXICANOS EN EL SUMMER PROGRAM UCEMA

En junio se dio inicio a la tercera edición del Summer Program "Global Business: Mercosur e Integración Regional", que la UCEMA brinda en convenio con la Universidad ITESM de México y Open Metier.

Nos enorgullece seguir trabajando en conjunto por el **desarrollo global de los estudiantes**, razón que conduce a que nuestra Universidad sea la sede elegida en Sudamérica dentro de este programa que incluye formación en Asia, Norteamérica y Europa.



MI VIDA EN ARGENTINA

Alina Rodriguez, TEC de Monterrey Campus Querétaro, México – Intercambio 2016

Soy mexicana y estudio Marketing y Comunicación en el Tecnológico de Monterrey Campus Querétaro. Un día desperté y decidí irme de intercambio a Argentina. Sin pensarlo mucho, apliqué dos horas después. Pude irme a cualquier lugar del mundo, a una ciudad lejana donde pudiera aprender otro idioma, pero algo me llamaba la atención de este país. Casi por azar llegué a Buenos Aires a la UCEMA y fue lo mejor que me pudo pasar. Es difícil investigar acerca de una universidad cuando estás tan lejos; mis únicas referencias eran páginas de Internet y amigas que estuvieron en la UCEMA. Una de ellas me dijo **"es increíble, los profesores son buenisimos, tiene muy buen valor curricular"**. La siguiente tarea era buscar casa. En facebook encontré una residencia, vi algunas fotos y críticas. Sin preguntar cuánta gente vivía ni cuál sería mi habitación, pagué el anticipo. No supe qué pensar, decidí llegar con los ojos cerrados, no preocuparme y estar abierta a lo que pasara; por suerte todo salió bien.

Desde la primera semana me enamoré de la ciudad, sus contrastes combinan perfectamente el orden y el "quilombo". Siempre hay algo que hacer para todos los gustos: desde caminar por el jardín botánico en silencio

hasta ir a un museo enorme lleno de gente; asistir a un bar en San Telmo a escuchar voces de todo el mundo o a un boliche a bailar electrónica, cumbia o salsa (todo esto cualquier día de la semana). Esa diversidad fue lo que me encantó del país; pude vivir lo que es estar en una gran ciudad como Buenos Aires y, al mismo tiempo, conmovirme con la belleza natural de Bariloche, Mendoza y hasta Colonia, en Uruguay.

Aunque parezca que sí, no todo fue viajes y fiesta. La UCEMA me recordó lo que es concentrarse, ser disciplinado, estudiar, y leer. Mi universidad en México tiene un sistema más libre, sobre todo en mi carrera. Casi no tenemos exámenes, la mayoría son proyectos. Entre clases académicas tenemos clases de arte, baile, deportes, música y cualquier cosa que se pueda imaginar, algo que me ha vuelto multifacética, pero también muy dispersa. La UCEMA **me dio la oportunidad de descubrir aspectos de mi carrera que no conocía**; tuve acceso a grandes congresos del área y a los mejores profesores que me hicieron ver el marketing de una manera diferente, para apasionarme más por lo que hago. Ahora no puedo dejar de analizar todo lo que veo

desde mi carrera. Y lo disfruto, eso es algo increíble para mí.

Fuera de la universidad, en mi casa, conocí a mi segunda familia, personas de todas partes del mundo, muy diferentes, que me enseñaron a ser más flexible. Sería imposible contar todas las historias y los amigos que hice en viajes, boliches, ferias, fiestas, clases, que ahora son parte importante de lo que soy.

Mi estadía en la ciudad fue un vaivén entre mi amor por mi vida en Argentina y mi amor por mi vida en México. Lo que me llevo de esta experiencia es un equilibrio y ganas de aprovechar descubrir cosas nuevas.

Extrañé mi país y a mi universidad como nunca imaginé; ahora me doy cuenta de todo lo que tengo en México. Después de pasar 27 horas en un autobús para ir a Bariloche, sé que regresando a México no me va a costar hacer un viaje de 6 horas para conocer un lugar nuevo, voy a poder hablar una combinación extraña de idiomas sin confundirme, estudiar para un examen mientras 12 personas hablan junto a mí, cebar un buen mate y diferenciar entre decenas de marcas de alfajores. Ahora sólo me queda esperar a extrañar la UCEMA y Argentina.

PALETAS ARTÍSTICAS DE LA FRAGMENTOS DE UNA COLECCIÓN PRIMERA PARTE

SAP

el **cine**
imperdible

SEPT.
19 h.



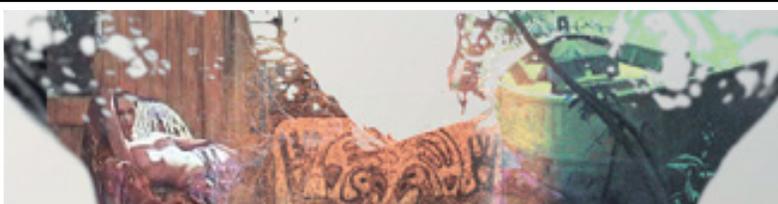
Hasta el 14 de octubre podrán visitar esta muestra compuesta por más de 50 artistas que hacen de la paleta el ícono del poder de la expresión artística. Visitas de 14 a 19 h en espacio Reconquista 775, Ciudad de Buenos Aires

COMO LA MONA



En junio, un grupo de amigos decidió homenajear a Marco Rebozov, un gran autodidacta, colorista, provocador y explorador, quien, lamentablemente, no llegó a disfrutar de su primera muestra. En alusión a la exposición, la curadora Marcela Di Stasio señaló: "hallé una trama de mucha labor. Ha creado una artesanía única de colores. Tan solo un hombre joven en espíritu podría elegirlos".

MUTACIONES



Hasta mediados de agosto, Jorge Iglesias, Néstor Graviotto y Teresa Pego expusieron "Mutaciones" en el Espacio de Arte UCEMA, bajo la curaduría de la Sociedad Argentina de Artistas Plásticos. Las mutaciones son cambios aparentemente aleatorios que impactan en nuestro ser y sus expresiones.

De tal consigna, nacieron sus obras.

RELACIONES INTERNACIONALES EN EL SÉPTIMO ARTE: UNA SEMANA, UN PAÍS, UN FILM

EQUILIBRIUM
GLOBAL

Organizado conjuntamente por Equilibrium Global, la Maestría en Estudios Internacionales de la UCEMA, y las Embajadas de Vietnam, Pakistán, Filipinas y Rumania en Argentina.

Lunes
05/09
DRAMA
NO QUEMAR
de Dang Nhat Min
Vietnam, 2009, 100 min.

Lunes
12/09
DRAMA
RAMCHAND PAKISTANÍ
de Mhereen Jabbar
Pakistán, 2008, 103 min.

Lunes
19/09
DRAMA
BAMBOO FLOWERS
de Maryo de Los Reyes
Filipinas, 2013, 123 min.

Lunes
26/09
DRAMA
SUSPENSO
LA MIRADA DEL HIJO
de Calin Peter Netzer
Rumania, 2013, 92 min.

toda la
música
para todos

Miércoles
28/09
19:30 hs



Auditorio Reconquista 775
Entrada libre y gratuita

Guadalupe Cristina (soprano), Liz Tavella (mezzosoprano), Luis de Gyldenfeldt (baritono) y Facundo Miranda (tenor) nos conducirán por el camino de los grandes éxitos musicales de Broadway (The Phantom of the Opera, Les Misérables, West Side Story, Seven brides for seven brothers, Cats, Show Boat, Pal Joey, Kiss me Kate, Love never dies, Hello Dolly, Funny Girl y otros).

Estrategias de MARKETING

en tiempos de blanqueos y tarifazos



Por la Dra. Gabriela Sirkis, Secretaria Académica del Departamento de Marketing UCEMA

En Argentina no ganamos para disgustos. Cuando pensamos que el país se vuelve predecible aparecen fallos judiciales, conflictos políticos y sociales que producen cambios y marcha atrás en las políticas económicas. En estas aguas turbulentas debemos manejar las marcas sin transmitir ese caos a nuestros consumidores.

Un plan de marketing es una proyección a un año, algunas compañías ya están comenzando a discutir la planificación 2017. En Argentina, pronosticar resultados a 12 meses es complejo debido a la imprevisibilidad de algunas variables. Esto no sucede en igual magnitud en los países europeos o Estados Unidos. Entonces, ¿cómo explicar a las casas matrices la situación y avanzar en planes de inversión o estrategias de crecimiento? Este desafío no es nuevo en nuestro país, pero esta vez tiene consecuencias relevantes.

¿Apostamos al crecimiento o esperamos a ver qué pasa?

En este punto debemos ser muy rigurosos en las decisiones y en las proyecciones. Por ello, es recomendable profundizar en las mejores herramientas del marketing para la elaboración del plan. En ese sentido, aquí van 10 aspectos para no olvidar.

1. Elaborar más de una alternativa para encarar el próximo año.

Las mesas de trabajo de las empresas deberían estar desarrollando en paralelo diferentes estrategias para fortalecer sus marcas. Es recomendable trabajar en comités interdisciplinarios que permitan desarrollar distintas vías para llegar a un mismo objetivo. Esta simple recomendación es vital cuando el inconveniente más probable es encontrar trabas inesperadas en el camino.

2. Nunca olvidar al consumidor. En tiempos de imprevisibilidad, es más relevante la maña que la fuerza. Está demostrado que quienes conocen mejor a su consumidor pueden realizar estrategias con alto nivel de síntesis, baja inversión y alta performance. Para ello la herramienta a utilizar es la investigación de mercados. No escatimen recursos en conocer las emociones que mueven al consumidor, ya que es la clave que nos permitirá entender qué ofrecerle y cómo hablarle. Reconocer el verdadero vínculo entre la marca y el consumidor nos muestra desde qué lugar el consumidor escucha la propuesta marcaria.

3. Advertir la posición de la competencia: en tiempos inestables hay grandes oportunidades si el otro jugador se equivoca. No es fácil predecir cuál es la mejor acción, con lo cual se pueden avanzar o retroceder varios casilleros porque no estamos solos en la relación marca-consumidor. Es necesario mirar también a la región, ya que los cambios de políticas pueden brindar oportunidades

para que nuevas empresas ingresen o para expandir el negocio.

4. Generalmente se utilizan índices estándar para saber si el rumbo está dando los logros esperados. Sin embargo es prudente definir un índice acorde al negocio, considerando la cultura empresarial, el sector de actividad, las regiones de desarrollo, los segmentos a atacar y, sobre todo, las variables específicas que llevarán a cumplir los objetivos propuestos.

5. El control de la estrategia es fundamental. Es conveniente realizar una carrera de postas, evaluar trimestralmente y modificar el rumbo levemente, si es necesario, para alcanzar el objetivo anual.

6. Un aspecto relevante es no modificar las estrategias de precio. Es tentador bajar los precios o generar promociones para mantener la facturación pero hay que entender que es un camino difícil de desandar. Es aconsejable sacrificar una marca no relevante para la compañía que perder el valor simbólico de las marcas establecidas y más valoradas por el consumidor.

7. Comunicar, siempre comunicar. El silencio no es una opción, cuando no se habla los consumidores también interpretan ese silencio y lo llenan de connotaciones. Si no hay mucho presupuesto, una campaña creativa en medios digitales es una buena opción.

8. Trabajar con la cadena de distribución es vital en esta etapa. Las negociaciones deben ser realistas y muy enfocadas al negocio. Ser socios, pero no perder de vista que la única sociedad posible es en la que ambos jugadores ganan.

9. El punto más flojo de los planes de marketing son los planes de contingencia. Es lógico. Nadie quiere presentar un proyecto diciendo qué hará si no funciona. Sin embargo, al evaluar un plan de marketing en épocas con poca visibilidad, no tener pensado qué se hará si el entorno no acompaña, es descabellado. Un buen plan B es el antídoto a la imprevisibilidad.

10. Apostar siempre al crecimiento. El que no avanza... retrocede. Las empresas deben seguir haciendo lo que más saben: producir, comercializar y crear propuestas de valor para sus consumidores. Los negocios son una maratón y en la larga carrera de las marcas exitosas ésta no es ni la primera ni la última vez que se deberá caminar en la niebla.

El maquillaje monetario confunde a economistas, no al mercado



Por Mariano
Fernández
Profesor de
Economía
UCEMA

En el pequeño mundo de los economistas, las aguas se han dividido en torno a la evaluación de la política monetaria del Banco Central (BCRA). Algunos colegas defienden las medidas del BCRA argumentando que el uso de pasivos remunerados (títulos del Banco Central), como el control de la cantidad de dinero (base) y la suba de la tasa de interés, tendrán sus efectos antiinflacionarios durante el segundo semestre. Por otro lado, un pequeño grupo disiente con este enfoque al considerar que lo que importa no es sólo la cantidad de dinero (base) sino también cómo evolucionan otros pasivos (títulos del Banco Central) y su impacto sobre la demanda de dinero.

Un primer grupo sostiene la siguiente hipótesis:

El control sobre la base monetaria y la suba de la tasa de interés de las Letras de Banco Central genera iliquidez en el mercado, presionando una tendencia a la disminución en la tasa de inflación. Dentro de esta postura, la aceleración inflacionaria del primer semestre respondería a que los precios reaccionan con cierta inercia frente a la desaceleración monetaria. La inflación resultante es el producto de las acciones de política monetaria del anterior gobierno.

La evidencia empírica muestra, en términos interanuales, lo siguiente: la base monetaria solo ha crecido un 29% entre junio de 2016 e igual período de 2015, mientras que los precios han crecido 41% (de acuerdo al índice UCEMA) en igual período.

Quienes estamos en disidencia con esto sostenemos que la política monetaria

del Gobierno no es más que cosmética monetaria, y que casi nada ha cambiado. Tomando como base la literatura sobre credibilidad, reglas y expectativas racionales es falso suponer que la inercia registrada en el pasado con los precios se repetirá en el futuro. De acuerdo con la hipótesis de las expectativas racionales, los agentes económicos reaccionan incorporando la información relevante para determinar cómo hacerle frente a cambios en la política monetaria o fiscal. Dicho de otra manera, las acciones sistemáticas por parte de un gobierno no engañarían a los agentes de forma permanente.

Volviendo a nuestro problema, quienes sostienen la hipótesis de que el control de la base y su crecimiento tendrán efectos tardíos sobre los precios, están sosteniendo de

alguna forma que los agentes económicos pueden ser engañados sistemáticamente mediante cambios en los instrumentos de política monetaria. La literatura y el consenso académico son contundentes al afirmar que este tipo de razonamiento es falaz y carece de racionalidad. Reinterpretemos

la política monetaria del Gobierno no es más que cosmética monetaria, y que casi nada ha cambiado.

la evidencia empírica para comprender que el actual nivel de tasa de inflación es consistente con las acciones de política monetaria y fiscal del actual gobierno. Utilizando los datos publicados por el BCRA es posible encontrar algunos números que nos pueden dar un panorama claro que en realidad nada o casi nada ha cambiado con la nueva administración. Si bien es cierto que la base monetaria se ha desacelerado, también es cierto que el financiamiento monetario se ha sustituido por otros pasivos remunerados, que dado la corta madurez del instrumento actúan como moneda al fin. Quienes recordamos la década del ochenta sabemos que la hiperinflación de 1989 no fue el producto de una expansión de la base monetaria sino de los pasivos monetarios totales.

Si a la base monetaria le sumamos los títulos emitidos por el BCRA encontramos que las tasas interanuales se ubican por encima del 40% y que casi igualan a las registradas durante el primer semestre de 2015. Con agentes racionales, sistematizar una política implica obtener peores resultados en cada intento. Es decir que, mientras que la inflación de los primeros 6

Tasas de Crecimiento de los Pasivos Monetarios

Fuente: BCRA

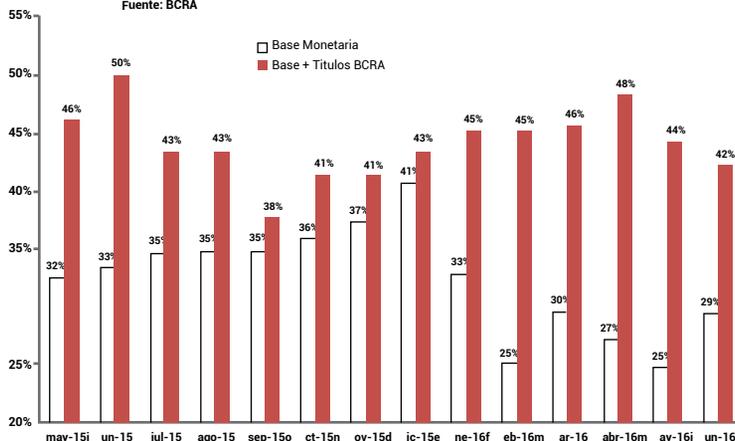


Figura 1

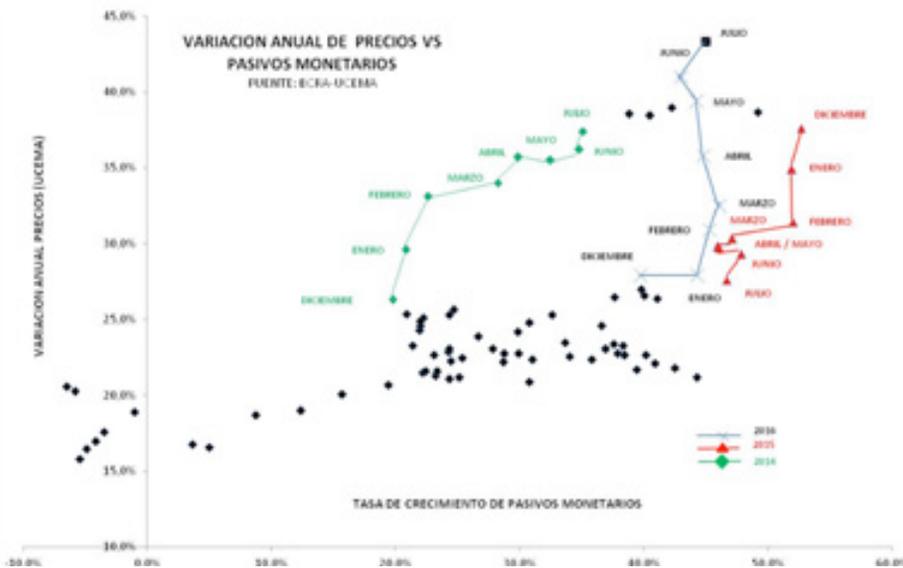


Figura 2

sistemáticamente altas (Figura 2). Luego de años de oscuridad monetaria, donde se reinventaron instrumentos año tras año, el perseverar con los mismos procedimientos, en economía, significa

Con agentes racionales, sistematizar una política implica obtener peores resultados en cada intento

meses de 2015 alcanzó 29.3%, en el mismo período de 2016 con agentes "engañados" alcanza 41% (Figura 1). Si bien es cierto que la base monetaria desaceleró su tasa de crecimiento, los pasivos monetarios totales siguen creciendo a tasa alta, convalidando una trayectoria de inflación futura alta y un problema fiscal en el mediano plazo.

Esto determina que la trayectoria temporal de los precios tienda a converger hacia el valor de las tasas de crecimiento de los pasivos monetarios. En otras palabras, el mercado no puede ser engañado desacelerando la base monetaria cuando el resto de los pasivos monetarios, que compiten en liquidez con la moneda, crecen a tasas

obtener peores resultados.

Sólo cuando los agentes vean que la política monetaria del BCRA es consistente con un programa de ajuste fiscal creíble y las reglas se cumplan, la tasa de inflación bajará sensiblemente hasta niveles normales. Mientras tanto, el mercado les ganará a quienes subrayan el éxito de la política monetaria del Banco Central.

Desafíos para la universidad privada



Marcos Gallacher

Profesor de Economía y Teoría de las Organizaciones

En nuestro país coexisten universidades públicas con otras de naturaleza privada. Sin embargo, y salvo muy contadas excepciones, lo que escuchamos sobre "política universitaria" centra atención en las primeras ignorando en forma casi completa las segundas.

Las universidades privadas cumplen un rol importante en lo relativo a la inversión en capital humano que se realiza en el país. Lo que planteamos aquí, sin embargo, no es la situación actual de estas instituciones, sino el aporte futuro que – si se dan ciertas condiciones – pueden realizar. Como se detalla en los párrafos que siguen, por sus características la universidad privada tiene ventajas en relación a costos, capacidad de adaptación y aporte a la diversidad del "mercado de ideas".

Evolución de la matrícula universitaria

El sistema universitario argentino está

experimentando profundos cambios (Ver cuadro 1). En efecto, entre 2002 y 2012 la matrícula total de alumnos de universidades públicas aumentó 14 por ciento, comparado con el 100% para el caso de las privadas. Los nuevos inscriptos aumentaron sólo 3% en las instituciones públicas, versus 10% en las instituciones privadas. Para el caso de graduados, el aumento en instituciones públicas fue de 30 por ciento, contra una más que duplicación en instituciones privadas. Los cambios anteriores tienen como consecuencia que el porcentaje de alumnos en instituciones privadas haya pasado de 14 por ciento en 2002 a 21 por ciento en 2012. Para los graduados, las instituciones privadas representaban el 24 por ciento en 2002, y el 34 por ciento una década más tarde. Es decir, en la actualidad más de uno de cada tres graduados universitarios proceden de instituciones privadas.

El lento aumento observado en el número de alumnos y graduados de instituciones públicas contrasta con los fuertes incrementos de presupuesto asignado a este segmento: las instituciones públicas pasaron de recibir unos US\$ 1.200 millones en 2002 a recibir casi US\$ 4 mil millones en 2012: una más que triplicación presupuestaria.

Si preguntamos al ciudadano medio sobre el aumento presupuestario mencionado, muy posiblemente manifestará satisfacción: "es bueno invertir en educación". El problema con el razonamiento anterior es, por supuesto, que los recursos tienen oportunidades de uso alternativo, cosa que en general se ignora. También el ciudadano medio opinará que es bueno "invertir en hospitales", "equipar la policía", "aumentar las jubilaciones". En otras palabras, una cosa es juzgar como "buena" la noticia de que se ha invertido en esto o aquello, y una

muy distinta es decidir asignación presupuestaria entre múltiples alternativas. Es en un contexto de asignación de recursos que debe plantearse el análisis de papel que puede jugar la universidad privada.

Costo por graduado universitario

Una métrica relevante para analizar un sistema universitario es cuál es el "costo" de producir un graduado. Precauciones deben ser tomadas en cuenta al interpretar el significado de esta medida. Entre ellas: (a) ciertas áreas de estudio "requieren" más años de estudio y recursos de apoyo que otras (un médico versus un licenciado en marketing), (b) la "calidad" de los graduados puede no ser la misma entre instituciones, (c) la universidad produce no sólo graduados sino otros "productos" (por ejemplo investigación), (d) algunas universidades mantienen hospitales y otros centros de servicios para terceros. Con las prevenciones mencionadas – y para las universidades públicas - **la figura 1** presenta algunos resultados. Los costos por graduado de la mayor parte de las instituciones incluidas en la figura oscilan entre los US\$ 40 y US\$ 100 mil. Los datos presentados sugieren la existencia de "economías de escala": las instituciones "pequeñas" (menos de 1500-2000 graduados por año) tienen costos de entre US\$ 60 y US\$ 100 mil por graduado, mientras que en las "medianas o mediano-grandes" (2500 – 5000 graduados por año) estos costos se reducen a US\$ 40 – US\$ 60 mil por graduado. Pasado cierto punto, sin embargo, las economías de escala parecen agotarse,

o inclusive revertirse: la universidad más grande del país (Universidad de Buenos Aires), con unos 16 mil graduados por año, tiene costos por graduado cercanos a US\$ 50 mil, superiores a los de varias universidades de tamaño considerablemente más pequeño. Utilizando la jerga microeconómica, los datos de la figura sugieren una

40 para las cuales se tiene información) ¹. Resulta instructivo comparar las cifras anteriores con las correspondientes a algunas instituciones privadas. Al respecto, los costos de cuatro años de estudio de las tres instituciones con matrículas más altas de la Argentina oscilan entre los US\$ 30 y US\$ 50 mil. Estas tres instituciones

cuentan con un muy buen claustro académico, excelentes instalaciones y muy buen apoyo administrativo. La información disponible sugiere que la matrícula por cuatro años de estudio en estas instituciones resulta sustancialmente menor a los costos por graduado de universidades públicas analizadas aquí (figura 1). Vale la pena recalcarlo: las instituciones privadas con costos por graduado (calculado en base al valor de la matrícula por cuatro años de estudio) de entre US\$ 30 y

US\$ 50 mil brindan programas de alta calidad, enteramente comparables a los de muy buenas universidades de países desarrollados.

Por las múltiples razones presentadas, los datos anteriores son sólo aproximaciones a una situación compleja. Podemos estar sobre-estimando en costo "real" por graduado a instituciones públicas como también podemos errar en mismo sentido en las privadas: por ejemplo, muchas instituciones privadas tienen un programa de becas, lo cual implica un menor "costo efectivo de matrícula" que el que mencionamos anteriormente.

El potencial de la universidad privada

La sección anterior centra atención en el tema "costos", pues toda discusión sobre

Cuadro 1: Población Universitaria, Nuevos Inscriptos y Graduados

Número de estudiantes	2002	2012	Crecimiento (%)
Estatad	1260	1442	1.14
Privado	200	383	1.92
Nuevos Inscriptos			
Estatad	305	315	1.03
Privado	53	109	2.06
Graduados			
Estatad	56	73	1.30
Privado	18	37	2.06
Ratios			
Alumnos Privado/Total	0.14	0.21	
Nuevos Inscriptos Privado/Total	0.15	0.26	
Graduados Privado/Total	0.24	0.34	

Fuente: E estadísticas Universitarias 2012

"Curva de Costo Medio de Largo Plazo" clásica, con fuertes economías de escala en el tramo inicial, retornos constantes o casi constantes en tamaños medios y leves des-economías en los mayores tamaños de la muestra.

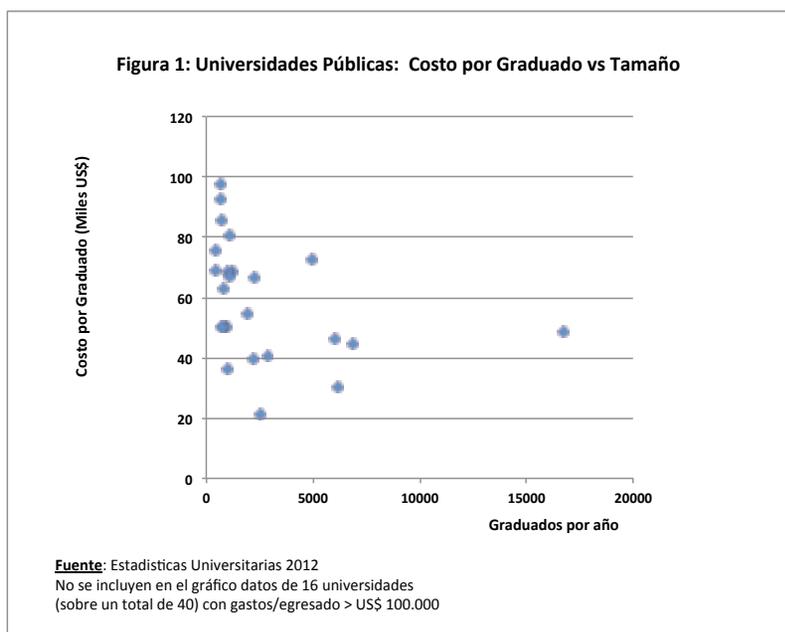
La figura 1 fue construida con datos de 25 universidades públicas, con costos por graduado menores a los US\$ 100 mil. Ex profeso se excluyeron de la misma datos de otras 15 universidades con costos por graduado mayores a esta cifra. Esta sub-muestra incluye 8 instituciones con costos por graduado mayores a US\$ 150 mil. En definitiva, la figura 1 es "extremadamente conservadora" en relación al costo de producir un graduado en las instituciones públicas, ya que no incluye un número significativo de instituciones de "muy alto costo medio" (que son 15 sobre un total de

"excelencia" debe tomar este dato en consideración. Otro aspecto a analizar se relaciona con las fuentes de recursos de las universidades.

En los Estados Unidos (EEUU) las universidades privadas cuentan con múltiples fuentes de ingreso: el tuitio o matrícula en general no representa más del 25-30 por ciento de los ingresos, quedando el 70 – 80 por ciento compuesto por aportes de donantes, rentas

sobre acervos financieros ("endowment"), contratos del gobierno y otras fuentes. Muy distinto es lo que ocurre en Argentina, donde los ingresos por matrícula representan la casi totalidad de los ingresos totales disponibles. No resulta casualidad que en el ranking de las mejores 10 o 20 universidades de los EEUU, un número significativo de estas son de naturaleza privada, por ejemplo Chicago, Harvard, Yale, Princeton, Duke y Stanford.

Pese a las fuertes restricciones financieras a las cuales están sujetas, existen en Argentina universidades privadas de alto nivel de excelencia. Esta "excelencia" tiene, por supuesto, diversas dimensiones: una es la inserción y trayectoria profesional de sus graduados, otra son las actividades de extensión y difusión que la universidad aporta a la comunidad, y una tercera es la



relativa a investigación en distintas áreas. Esta última dimensión es, sin duda, la más desafiante para instituciones que se financian exclusivamente con matrículas que pagan sus alumnos: montar programas de *research* requiere acceso a fondos externos o, en última instancia, que parte de los ingresos por matrículas sean asignados a tareas de investigación y no de enseñanza. Pese a las dificultades mencionadas, algunas universidades privadas mantienen líneas de investigación de relevancia. Por ejemplo, resulta interesante el origen de los autores de los trabajos presentados en las reuniones de la Asociación Argentina de Economía Política (AAEP), donde se observa una participación de integrantes de instituciones privadas muy por encima de lo que sería esperable, dado el tamaño de estas en el universo de la disciplina general en el país.

La universidad privada tiene fortalezas. Una de ellas es la mayor respuesta a demandas, que surge como consecuencia de no disponer (como la universidad pública) de asignaciones presupuestarias automáticas. La institución privada debe atraer estudiantes mediante programas de valor, que además tengan prestigio al momento de buscar inserción en el mercado laboral. Otra ventaja de la universidad privada es su tamaño relativamente reducido, lo cual resulta en menor burocracia

y mayor contacto, tanto entre alumnos y profesores, como entre estos.

Un programa de desgravación impositiva² para padres que envían sus hijos a instituciones privadas ampliaría la posibilidad de elección de muchos hogares. Asimismo, de existir incentivos adecuados, aumentarían en forma significativa las donaciones de empresas o individuos a universidades privadas. Instituciones privadas que cuentan con recursos adicionales a los representados por matrículas de alumnos estarían entonces en condiciones de hacer contribuciones muy significativas, no sólo a transmisión de conocimiento (cosa que ya han hecho) sino también en investigación de distinto tipo, aspecto en el cual hay mucho campo de progreso.

¹ Debemos mencionar una prevención adicional: el relativo bajo porcentaje de graduados en relación a alumnos (alta deserción) que tienen las instituciones públicas "castiga" a estas al analizar los costos de "producir" capital humano. En efecto, alguien que toma cursos durante (digamos) 3 años, y abandona los estudios sin graduarse no necesariamente representa una pérdida absoluta: el aprendizaje adquirido puede ser de valor tanto social como privado aún cuando no concluyó en graduación. En otras palabras, la acumulación de capital humano no es "0 %" hasta el día antes de recibirse, y "100%" al finalizar los estudios. La pregunta, sin embargo, es si esta es una forma eficiente de producir capital humano.

² Para alternativas sobre financiamiento educativo a nivel de escuelas, ver Edgardo Zablotzky (2015), Postales sobre educación en la Argentina. Documento de Trabajo UCEMA 579.

Blanqueo, Ingreso de Capitales y Apreciación



Alejandro Rodríguez,
Director del Departamento
de Economía, UCEMA.

Aprobada, reglamentada y ya en marcha la exteriorización voluntaria de la tenencia de moneda extranjera en el país y en el exterior, este blanqueo plantea un escenario de optimismo para algunos.

En la fila de los optimistas el primer anotado es el Gobierno, que ve al blanqueo como una fuente de financiamiento. Lo siguen algunos sectores como la construcción y las energías renovables, que esperan recibir parte de los fondos ya que cuentan con un tratamiento especial. Por último están los miles (cuántos realmente es difícil decir) de argentinos que ahora dormirán tranquilos sabiendo que sus ahorros están seguros en la tierra que los vio nacer y al amparo de la justicia argentina que los vuelve intangibles frente a cualquier intento desesperado de algún futuro gobierno que busque hacerse de ellos. Otros, aunque no se oponen al blanqueo, no son tan optimistas ya que plantean que, de ser exitoso, el tipo de cambio se apreciará debido al fuerte ingreso de dólares. Para intentar evaluar esta posibilidad necesitamos responder varias preguntas: ¿cuántos dólares se van a exteriorizar y de estos cuántos entrarán al mercado doméstico? Supongamos que se exteriorizan US\$ 45 mil millones (los números aquí expuestos son puramente ilustrativos y no corresponden a datos oficiales) pagando el 10% de multa y el 90% restante se mantiene depositado en las Islas Seychelles. En este caso solamente habría un ingreso de

El efecto del blanqueo sobre el tipo de cambio es difícil de predecir

US\$ 4.500 millones. La segunda pregunta podría agruparse con la primera pero sirve pensarla por separado: ¿cuántos dólares adicionales ingresan al país en comparación a los que hubieran entrado sin el blanqueo? Supongamos que el Gobierno necesita US\$ 15 mil millones para pagar las cuentas y, de no existir el blanqueo, entonces recurrirá a los mercados de capitales internacionales emitiendo deuda. Siguiendo con el ejemplo anterior, si el Gobierno consigue US\$ 4.500 millones entonces deberá colocar deuda por US\$ 10.500 millones. Si bien cambió la estructura de financiamiento, el ingreso de capitales sigue siendo de US\$15 mil millones. Aclaro que con esto no quiero decir que el tipo de cambio no se va a apreciar debido a que ingresan estos fondos, simplemente estoy diciendo que en este caso el blanqueo no provocaría una apreciación adicional. También es perfectamente razonable pensar que el Gobierno saldrá a colocar los US\$ 15 mil millones originales y, si consigue US\$ 4.500 millones con el blanqueo, entonces aumentará sus gastos en un monto equivalente, en cuyo caso si habría una apreciación adicional del peso. En los ejemplos anteriores se analizó el caso donde los agentes elegían pagar la multa de 10%. ¿Qué sucede si el mercado

elige el llamado bono mágico? En este caso para blanquear US\$ 45 mil millones tendrían que suscribir US\$ 15 mil millones en este título, mientras que el resto podrían dejarlo en el exterior. Nuevamente, si los fondos que consigue el Gobierno con el blanqueo sustituyen y no se suman a otras colocaciones de deuda, no debería haber un efecto adicional importante. Por último, existe la posibilidad de exteriorizar los activos sin pagar multa suscribiendo a algunos fondos comunes de inversión destinados a actividades productivas. Si esta es la modalidad predilecta de los inversores, entonces ahora sí podríamos observar un impacto significativo sobre el tipo de cambio ya que los US\$ 45 mil millones se sumarían a los 15 mil originales que necesita el Gobierno, estimulando la demanda por bienes domésticos, a menos que las inversiones tengan un alto componente de bienes de capital importados. Como hemos visto, el efecto del blanqueo sobre el tipo de cambio es difícil de predecir ya que depende de muchos factores sobre los cuales no tenemos información. En algunos casos puede ser nulo y en otros no. De cualquier forma, es algo que debemos seguir de cerca ya que la lluvia puede ser una bendición pero también nos puede inundar.

Tres propuestas para una Revolución Educativa



Por Edgardo Zablotzky
Vicerrector de la Universidad del
CEMA. Miembro de la Academia
Nacional de Educación

Esta nota se basa en mis columnas publicadas en Infobae el 18/03/2016 y el 12/05/2016, y en Perfil el 29/04/2016.

El presidente Mauricio Macri, en su discurso de apertura del Congreso, expresó que "para insertar a la Argentina en el Siglo XXI todo empieza con la educación, ahí es donde se gesta el futuro del futuro. Por eso, hace unas semanas, en Jujuy, el ministro Bullrich, junto a todos los ministros de Educación de las provincias, fijaron un acuerdo llamado Declaración de Purmamarca que traza los ejes de la revolución educativa que queremos afianzar".

¿Cuáles son dichos ejes? Como sintetiza Infobae en su edición del 12 de febrero, acompañando la transcripción completa del documento firmado en Purmamarca, "entre los puntos salientes se encuentra la obligatoriedad del nivel inicial a partir de los tres años de edad; el desafío de incorporar progresivamente la jornada extendida a través de actividades escolares, artísticas y deportivas; y el compromiso de crear el Instituto de Evaluación de la Calidad y Equidad Educativa, cuyo propósito será promover los procesos de evaluación a nivel nacional y obtener datos precisos que permitan mejorar el aprendizaje de los estudiantes".

Es claro que cada uno de estos ejes habría de mejorar nuestra realidad educativa, pero de ninguna manera constituyen la revolución educativa que nuestro país requiere, sino una evolución hacia una mejor educación, adecuada para un país que enfrenta una situación mucho menos crítica que la que sufrimos. El diccionario de la Real Academia Española define el término "revolución" como "un cambio rápido y profundo en cualquier cosa". Las medidas propuestas no producirán un cambio rápido y profundo en nuestra realidad educativa, sino una mejora demasiado gradual para, en palabras de nuestro Presidente, "insertar

a la Argentina en el Siglo XXI".

¿Qué entiendo por una revolución educativa? Muchos son los posibles ejemplos, esta nota ilustrará tres de ellos.

Veamos el primero. María Eugenia Vidal anunció que el 18 y 19 de octubre se realizarán evaluaciones de lengua y matemática a 700 mil alumnos, alrededor de un tercio de los matriculados en las escuelas primarias y secundarias del ámbito público y privado en la provincia. Las evaluaciones serán anónimas, lo cual permitirá conocer el nivel de conocimiento promedio de cada escuela, preservando la privacidad de los alumnos.

La medida no puede ser más auspiciosa, como bien señala la Gobernadora: "Es necesario evaluar para saber qué tenemos que mejorar". Es claro que no puede tener más razón.

Sin embargo, también remarcó: "para mí, como mamá, la evaluación es orientadora porque me permite saber cómo está mi hijo en relación con lo que se enseña", lo cual no es posible en virtud del artículo 97, de la Ley 26.206 de Educación Nacional sancionada en 2006.

Es imprescindible que los padres admitan la realidad y reaccionen. Para ello las evaluaciones son un instrumento esencial, pero los resultados comparativos a nivel de escuela deben ser de conocimiento de los padres. Su indignación le daría al Gobierno el apoyo sin el cual es imposible llevar a cabo una real revolución educativa.

Por ello propongo la modificación del artículo 97 de la ley 26.206, dado que el mismo establece que "[...] la política de difusión de la información sobre los resultados de las

evaluaciones resguardará la identidad de los/as alumnos/as, docentes e instituciones educativas, a fin de evitar cualquier forma de estigmatización, en el marco de la legislación vigente en la materia".

Al impedir la publicidad de los resultados de cada colegio, lo que se está haciendo es sustraer del debate público el elemento de juicio principal para saber si el actual sistema educativo satisface la principal inquietud de cualquier padre: que sus hijos aprendan en el colegio al cual concurren. No es posible llevar a cabo una revolución educativa sin su apoyo y participación

activa; el hacer público el resultado de las evaluaciones despertaría a muchos padres y los comprometería con la causa.

Pasemos ahora a un segundo ejemplo. La realidad educativa de nuestro país tiene múltiples causas y, por ende, debe ser enfrentada desde

diversos flancos. La decisión del Gobierno de enviar al Congreso un proyecto de ley que establezca la obligatoriedad de la escolaridad a partir de los tres años es una iniciativa plausible en dicha dirección. Al respecto, el ministro de Educación afirmó que la obligatoriedad de la escolaridad a partir de los tres años "garantiza que todos lleguen al primer grado en igualdad de oportunidades" y enfatizó que "como nos comprometimos en la campaña estamos lanzando el proyecto de escolaridad de tres años y para eso hace falta construir 3.000 jardines de infantes en todo el país". Esteban Bullrich agregó que "hay distintos estudios que marcan que el inicio desde

**Las medidas
enunciadas en la
Declaración de
Purmamarca no
producirán una
verdadera revolución
educativa.**

los tres años de la educación mejora los resultados académicos de los niños y las niñas que pueden acceder". Por supuesto tiene razón; sin embargo, la instrumentación propuesta no garantiza alcanzar el objetivo deseado.

Por ello el proyecto brinda la oportunidad de llevar a cabo una valiosa experiencia piloto, la cual contribuiría a igualar las oportunidades de los niños independientemente de su cuna, tal como lo aspira el Gobierno: entregar a todo padre de un niño de tres años un bono por un valor que no podría superar el costo de su educación en un jardín de infantes público del distrito de residencia de la familia. Dicho bono únicamente podría ser utilizado para abonar su educación en el jardín que elijan los padres, ya sea público o privado.

El Estado establecería los estándares requeridos para que una institución califique para el programa y funcionaría como organismo de contralor frente al cual los jardines presentarían los bonos recibidos para obtener, a cambio, el subsidio correspondiente.

Una reforma como la propuesta facilitaría la instrumentación del inicio de la educación de los niños a los tres años, pues requeriría que el Gobierno construya muchos menos jardines que los 3.000 estimados para escolarizar a los niños que hoy no tienen acceso a los mismos.

El Estado subsidiaría a la educación de los

niños de tres años, pero los recursos no se asignarían a la oferta de la misma-las escuelas- sino a la demanda-los padres de los alumnos. La diferencia no es menor. Al poder elegir a qué jardín enviar a sus hijos, los padres comenzarían a percibirlos como proveedores de un servicio, la educación, y estarían en una mejor posición para demandar la excelencia del mismo. Nadie podría estar peor por tener la posibilidad de elegir. Ninguna familia estaría obligada a no enviar a sus hijos a un jardín público; de hacerlo es porque opina que la alternativa privada elegida provee mejores servicios educativos, o una formación inicial más adecuada para las necesidades, gustos o aptitudes de sus hijos. Por ello, el inicio de la educación de los niños a los tres años constituye una posibilidad ideal para realizar una experiencia piloto como la propuesta. No dudo que el éxito de la misma constituirá una fuerte evidencia en pos de evaluar su extensión al resto de la educación obligatoria.

Veamos finalmente un tercer ejemplo de lo que yo denominaría revolución educativa, la cual a mi entender debe ir mucho más allá de verse reflejada en una mejora significativa en el rendimiento de nuestros jóvenes en

los exámenes PISA. La revolución educativa que la Argentina requiere es de mayor envergadura: debemos educar a nuestros jóvenes para la libertad, nuestro futuro como sociedad depende de ello.

Como señala Alberto Benegas Lynch, "cuando nos referimos a la relevancia de la educación no estamos circunscribiendo nuestra atención a lo formal y mucho menos a lo estatal, estamos enfatizando la importancia de valores y principios sin los cuales nada puede hacerse bien". De lo contrario podríamos llegar al absurdo de aceptar

Los efectos de la eliminación del cepo cambiario se vieron poco menos que instantáneamente mientras que los de cualquier reforma educativa tardarán años en percibirse.

que un pueblo educado como el alemán permitió llegar al gobierno a Adolf Hitler (cuando en realidad el pueblo alemán era profundamente deseducado en contra de los valores de la libertad, por el estudio sistemático de ideas de autores como Herder, Fichte, Hegel, Schelling y List en los colegios y universidades). Por ello, concluye Benegas Lynch que "siempre la educación, para bien o para mal, prepara el ámbito de lo que sucederá en el terreno político"¹.

A modo de muestra basta un botón. Recordemos sino el accionar de los talleres de la Càmpora en diversas escuelas de nuestro país, con el propósito de difundir los ideales

¹ Cfr. Benegas Lynch, Alberto (h), Nada es gratis, *Fundación libertad y progreso*, 2016



NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS SEPTIEMBRE 2016



Writing a research paper in political science: a practical guide to inquiry, structure, and methods

Lisa A. Baglione

United States: CQ Press, c2016.

Esta guía de escritura descompone el trabajo de investigación en partes, y muestra a los estudiantes lo que tienen que hacer en cada etapa. Además de utilizar ejemplos actualizados de temas incluye resúmenes prácticos, calendarios y ejercicios. Este libro es un complemento imprescindible para cualquier curso de ciencias políticas y escritura intensiva.



Historia de las relaciones internacionales contemporáneas – 2ª ed. act.

Juan Carlos Pereira (coord.)

Barcelona: Ariel, 2009.

En este libro el lector encontrará, no sólo un desarrollo histórico internacional articulado cronológica y temáticamente desde finales del siglo XVIII hasta la actualidad, sino también, una primera parte teórico-metodológica sobre la disciplina, así como una seleccionada y actualizada bibliografía por capítulos, que le permitirá profundizar en cada uno de los temas que se tratan.

kirchneristas entre los alumnos, sobre todo de establecimientos secundarios. Franco Vitali, titular de la Dirección de Fortalecimiento de la Democracia, señaló en ese entonces: "creemos que este momento político requiere una participación fuerte de los jóvenes, sobre todo para defender este modelo de país que desde 2003 para acá ha empezado con Néstor y ahora con Cristina necesita consolidarse".

Nadie duda que la educación es una tarea a largo plazo, pero

es indispensable no posponer un solo día más el instrumentar una reforma educativa que privilegie los valores de la libertad. Imaginémonos tan sólo si lo hubiésemos hecho 20 años atrás, ¿cuánto menos una sociedad que no temiese a la libertad hubiese tolerado de un presidente que, poco menos que cotidianamente, profería autoritarios discursos a través de la cadena nacional, asumiendo que los ciudadanos



Debemos educar a nuestros jóvenes para la libertad, nuestro futuro como sociedad depende de ello

de la República eran sus súbditos? El vivir en una sociedad normal, en una sociedad que garantice la igualdad de oportunidades, en una sociedad donde cada

hombre sea libre de realizarse tomando los riesgos que desee afrontar, accediendo al fruto de sus decisiones acertadas y pagando los costos de sus errores, ¿de qué depende sino del acceso a la educación? De la educación formal, la cual nadie duda debe mejorar y mucho, pero también de la educación en valores. De enseñar a nuestros niños a no temer a la libertad, a preguntar, a cuestionar y a no inclinar la cabeza

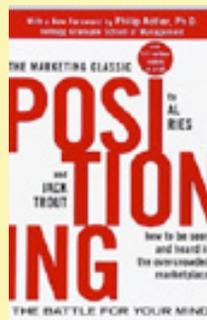
frente al príncipe de turno por más que nos grite en sus discursos.

Si deseamos nunca más ser gobernados por descabellados y corruptos iluminados, sean de la ideología que sean, debemos educar a nuestros jóvenes para la libertad, nuestro futuro como sociedad depende de ello.

MÁS NOVEDADES BIBLIOGRÁFICAS



Dirección de Marketing – 14ª ed.
Philip Kotler, Kevin Lane Keller
New Jersey: Pearson, 2012.
El libro se basa en los ricos hallazgos de varias disciplinas científicas (economía, ciencias de la conducta, teoría de la administración y matemáticas) para crear los conceptos y herramientas fundamentales que se aplican directamente a los desafíos del marketing.



Positioning: the battle for your mind
Al Ries, Jack Trout
Estados Unidos: McGraw-Hill, 2001.
Este libro ofrece una perspectiva fresca sobre la forma en que el posicionamiento resulta mucho más importante hoy que hace 20 años. Mediante profundos análisis de algunos de los mayores éxitos (y fracasos) del marketing de las pasadas dos décadas, esta nueva edición del clásico de 1980 debe ser leída por comerciantes, publicistas y lectores de negocios que saben que, para ganar, no sólo es indispensable tener el mejor producto o servicio, sino que además resulta necesario grabar el mensaje correcto en la cabeza de los clientes, y mantenerlo.



Econometría – 5ª. ed.
Damodar N. Gujarati, Dawn C. Porter.
Estados Unidos: McGraw-Hill, 2013.
Esta edición se dedicó más atención a la pertinencia y oportunidad de los datos reales en el texto. Se agregaron unos quince ejemplos ilustrativos y más de treinta ejercicios al final de los capítulos. Además, se actualizaron los datos de aproximadamente dos docenas de ejemplos y más de veinte ejercicios de la edición anterior.

¿Donde están ahora?

CAMBIOS LABORALES DE ALUMNOS Y GRADUADOS

ALUMNOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

Marchionna Fare, **Ignacio Tomas** de Integra Negocios a Palabras Menores

ALUMNOS DE LA CARRERA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES:

González, **Pelayo** de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Centro de Estudios Nueva Mayoría

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Coronel, **Hernán Santiago** de Nación Seguros SA a Metrotel | **Coronel Borghi**, **Oscar Alberto** de Pan American Energy LLC a CH2M HILL | **Kardonsky**, **Ariel Damián** de Globant a BairesDev | **Tedesco**, **Fiorella Carla** de Chevron Buenos Aires Service Center a Calfrac Well Services Argentina S.A | **Zemborain**, **Luis** de Freedom House - Washington D.C. a Mekongo SRL

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

Papanicolau, **Nicolás** de Petrolera Pampa a Pampa Energía S.A

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN FINANZAS:

Mora, **Milagros** de Grupo Peñaflores a AB Mauri | **Puccia**, **Ignacio Sebastián** de Cargill Argentina SACI a X-Treme S.A | **Alvarado**, **Rodrigo Sebastián** de Banco Patagonia SA a Banco Galicia **Domínguez**, **Vanina Andrea** de HSBC Bank Argentina SA a Grupo Financiero Galicia SA | **Flores**, **Emanuel Alejandro** de AIESEC a OSETYA | **Rosa**, **Jorge Antonio** de Supa a PCscarp Buenos Aires Argentina | **Coler**, **Sebastián Oscar** de Moody's a Binaria Seguro

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS:

Mackinlay, **Joaquín** de Samper y Compania SRL a Idea Iluminación SA

ALUMNOS DE LA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES:

López González, **Louyelí Chiquinquirá** de Consultoría y Servicios Migratorios SRL a Accenture SRL

GRADUADOS DE LA MAESTRIA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS:

Mon, **Victoria** de Emprendimiento gastronómico a consultoría

GRADUADOS DE LA CARRERA DE CONTADOR PÚBLICO:

Dapas, **María Victoria** de Ernst&Young a The Coca-Cola Company | **De Nicola**, **Martina** de SAP a Syngenta | **Lorenzo**, **Aldana Belén** de ICBC a Puente Hnos **Melul**, **Jesica Ivana** de Ernst & Young a Emprendimiento Personal

GRADUADOS DE INGENIERIA EN INFORMÁTICA:

Lizaso Custo, **Agustín Ignacio** de Soft del Noa a Telefónica Arg. | **Torres**, **Marcos Federico** de Codere a AVON

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS:

Gavín, **Malena Victoria** de Motorola Argentina SA a Falconi Consulting | **Monastirsky**, **Noelia** de Latamis Media Online Research a Censer-Loginport | **Ottonello**, **Martín Horacio** de Fundación Pensar Argentina a Banco de Inversión y Comercio Exterior SA | **Pappolla Cabo**, **Mariana Laura** de Escuela Argentina de PNL y Coaching a Fundación Aiken

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Anaut, **Lucas Gabriel** de SC JOHNSON & SON DE ARGENTINA SAIC a Mercadolibre SRL **Esley**, **Carolina** de ExxonMobil Business Support Center Argentina S.R.L. a Agencia Española de Cooperación Internacional para el Desarrollo (AECID) | **Gómez Palmés**, **Justo José** de BAM Buenos Aires Musica Expo (Startup) a Amphibia for brands | **Lepez**, **Vega**, **Melina** de Levinson Investments, LLC a Korn/Ferry International | **Willmott**, **Agustina** de Johnnie's Place a Medpro Argentina

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN ECONOMÍA:

Agrifoglio, **Julietta Nathalie** de PueNte Hnos. a Deutsche Bank SA | **Cubela**, **Sebastián Andrés** de The World Bank a MassVentures | **Damond**, **Federico Luis** de Cia. de Grupo Clarín a Mercado Libre | **Herrero Anzorena**, **Belén** de Ipsos Interactive Services a Accenture SRL **Menna**, **Mateo Agustín** de Banco Ciudad a UCEMA | **Morando**, **Juan Manuel** de Monsanto Argentina SAIC a Advanta Seeds - UPL Chemicals | **Pulenta**, **Dario** de Philip Morris Spain S.L. a Massalin Particulares SA

GRADUADOS DE LA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES:

Kugler, **Lisette Michelle** de Latino Australia Education a Universidad Austral | **Moraes Sarmento Lima**, **Rafael** de AIESEC a Courconnect.com

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS:

Alem, **Ramiro** de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Ministerio de Turismo de la Nación | **Arrechea**, **Alejo Darío Catriel** de Citibank a ESTUDIO ARRECHEA | **Bagnasco**, **Marcelo Adrián** de Syngenta Agro SA a Cargill Argentina SACI | **Barbier**, **Christian Omar** de Pan American Silver Corp. a Tifón Water Planet Tigre | **Beltrán Simo**, **Pablo** de Coca Cola - Reginald Lee SA a Grupo Cepas | **Biaín**, **Néstor Ignacio** de Holcim SA a Toyota Argentina SA | **Carrilero Nuñez**, **Santiago Tomás** de Banco Santander Río SA a Schroders Investment Management SA | **Coca**, **Leonardo Alfonso** de SPEC a Nacion Servicios SA | **Coronel**, **Gerardo** de BT - British Telecom a BGH Tech Partner | **Cupeiro**, **Daniel** de Scania Argentina S.A. a Motorcam SA | **D'Angelo**, **Diego Javier** de Colgate Palmolive Argentina SA a ABBVIE | **Dillon**, **Jorge Martín** de YMCA a Estudio Jurídico Dillon & Asoc | **Dorso**, **Fernando Juan Marcos** de GMS SA a Swiss Medical Group | **Faccendini**, **Yanina Cristina** de Deloitte & Touche Corporate Finance SA a Estudio Oubiña Consultores | **Fúa**, **Miguel Ignacio** de AySA SA a Hibu Páginas Amarillas | **García Gómez**, **Dario Fernando** de Pantoquímica S.A. a Vifor Pharma América Latina | **Garibaldi**, **Juan Carlos** de Mondelez International a Private Equity Fund | **Gómez**, **Sergio Gustavo** de AE Gestión Consultores a Grupo Guidí | **Gschwend**, **Mariano Raúl** de Lear Corporation a Reydel Automotive | **Lucero**, **Victor Adrián** de Agencia de Protección Ambiental - Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sustentable | **Maciel**, **Bernardita** de The Walt Disney Company a Avon Cosmetics | **Magneres**, **Milagros** de Portfolio Personal S. A. a TPCG Group | **Martínez Ferro**, **Fernando** de Kraft Food Argentina a Molino Chacabuco SA | **Miralles**, **Claudia Elizabeth** de Vale Exploration Perú SAC a Flowserve | **Nachtajler**, **Damián Rodrigo** de Plaza Hotel Buenos Aires, Member of Alvear Hotels & Residences a Grand Hotels Lux | **Nuñez**, **Facundo Walter** de Tenaris Tamsa - Mexico a Tenaris Bay City - USA | **Pimentel**, **Ignacio** de PSA Peugeot Citroen Argentina a Rci Banque | **Pochat**, **Joaquín Pedro** de Turner Broadcasting System Latin America a Banco Macro SA | **Pollak**, **Federico Alejandro** de Tong Hong Tannery a Fed Sourcing Solutions Limited | **Saner**, **Carlos Víctor** de Estudio Litvak Vaisverg y Asociados a Estudio Saner | **Sol**, **María José** de 5 Estrellas SH a Textil Espartillo SA | **Torres Cabrera**, **Gonzalo** de Pistrelli Henry Martin & Asociados SRL a Ernst and Young | **Ursa**, **Alejandro** de Lifgate a Fras-lee

GRADUADOS DE LA MAESTRÍA EN ECONOMÍA:

Lines, **Pedro Ignacio** de Ministry of Development Planning and Statistics of the State of Qatar a INDEC | **Tomassone**, **Franco Ezequiel** de Ford Motor Company Brasil a Ford Motor Company Mexico | **Bernabé**, **Nicolás Marcelo** de IAE-Universidad de Austral a Banco Ciudad

GRADUADOS DE LA CARRERA MAESTRÍA EN FINANZAS:

Alcoba, **Francisco Ariel** de Accenture SRL a Accenture LLP | **Duarte**, **Gisela Beatriz** de Grupo + Visión a Natura Cosméticos S.A. | **Etcheberry**, **Julio Nicolás** de Huawei Technologies Co., Ltd. a Easy Taxi S.A. | **Feijoo**, **Federico** de Tenaris a EnDriven | **Michelotti**, **Martín** de Citibank NA a Banco Morgan | **Nicolás Olaguer Felú**, **Gonzalo Martín** de IBM Argentina SRL a ICBC | **Rebagliati**, **Mariano Pedro** de Telefónica de Argentina a Telecom Argentina | **Rolli**, **Patricio Martín** de Corporativo Grupo Bimbo a Coca Cola México | **Battaglia**, **Javier Adrián** de Grupo RHUO a Air Liquide Argentina S.A. | **Guzian**, **Mariana** de Nicholson y Cano Abogados a Holland & Knight LLP | **Fachinat**, **Lucía Beatriz** de Mutual Nuevos Aires a Sume | **González Sovran**, **Pablo** de HSBC a JP Morgan Chase & Co. | **Kiprizlian**, **Juan Pablo** de HSBC Bank Brasil a HSBC Bank Mexico | **Maccarrone**, **Federico** de Banco Itaú Argentina S.A. a THE BANK OF TOKYO - MITSUBISHI UFJ. | **Mermelstein**, **David Ariel** de Banco Comafi S.A. a Banco Patagonia | **Molledo**, **Diego Manuel** de Banco de Galicia y Buenos Aires SA a Banco de la Nación Argentina | **Ortiz Frágola**, **Agustín** de Banco de Servicios y Transacciones SA a BACS Banco de Crédito y Seguridad | **Piccirillo**, **Juan Martín** de Unidad Ejecutora Central - Ministerio del Interior y Transporte a Secretaría de la Transformación Productiva - Ministerio de Producción | **Rizzo**, **Fabrizio Andrés** de FX BA a Banco Patagonia | **Prieto**, **Fabián** de Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires a Ministerio de Modernización de la Nación | **Duhart**, **Martín Javier** de Banco Interamericano de Desarrollo (BID) a Corporacion Inter-Americana de Inversiones.

» MBA

Maestría en Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 815/11. Res. M.E N° 833/15.

Entre los 100 líderes empresarios más destacados de la Argentina, el 50% de los que realizaron un MBA en nuestro país lo hizo en la UCEMA.

» MAF

Maestría en Finanzas

CONEAU Res. N° 539/11. Res. MCyE N° 2066/98.

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

Posgrado en Management

Marketing, finanzas, liderazgo, gestión de operaciones y recursos humanos

Duración: 8 meses

* Otorga créditos para el MBA UCEMA.

Especialización en Finanzas

CONEAU S. N° 385/13. Res. MCyE N° 1045/14.

Duración: 9 meses

» MAESTRÍAS

Economía

CONEAU Res. N° 1064/11. Res. MCyE N° 1006/95 y 213/00.

Agronegocios

CONEAU Res. N° 956/12. Res. MCyE N° 1679/14.

Evaluación de Proyectos [UCEMA-ITBA]

CONEAU Res. N° 1063/11. Res. MCyE N° 1682/99.

Ciencias del Estado

CONEAU Res. N° 1164/11. Res. MCyE N° 1525/14.

Estudios Internacionales

CONEAU S. N° 366/12. Res. MCyE N° 2461/13.

» ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DE PROYECTOS

Primer Posgrado Oficial en Argentina

CONEAU S. N° 368/12. Res. MCyE N° 1046/14.

Duración: 9 meses.

» DOCTORADOS

Finanzas

CONEAU Res. N° 1187/12.

Res. M.E N° 1200/2015.

Economía

CONEAU Res. N° 1188/12.

Res. MCyE N° 676/99.

Dirección de Empresas

CONEAU Res. N° 1186/12. Res. MCyE N° 76/15.

» EDUCACIÓN EJECUTIVA Y FORMACIÓN A MEDIDA

DIPLOMATURAS

Investigación de Mercado | Marketing Estratégico | Agronegocios | Mercado de Capitales | Competencias Organizacionales: Inteligencia Emocional - Liderazgo - Negociación - Coaching.

PROGRAMAS EJECUTIVOS

Administración de Empresas | Finanzas Corporativas | Certificación Internacional en Ética y Compliance | Gestión Personal de Inversiones Financieras con Enfoque en Mercados Internacionales | Preparación para el Examen CFA. Nivel I y II | Coaching Gerencial | Diseño de un Business Plan | Gestión de Recursos Humanos | Finanzas para Abogados | Tablero de Comando | Persuasión.



ucema.edu.ar

Av. Córdoba 374 - Ciudad de Buenos Aires - Argentina
(011) 6314-3000 www.ucema.edu.ar



UCEMA

ESCORIHUELA GASCÓN WINES

Escorihuela Gascón

ARGENTINA

2016



#WINEATTITUDE

   escorihuelag

WWW.ESCORIHUELAGASCON.COM.AR

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