

REVISTA

ucema

noviembre 2009

notas de análisis

El estatuto de gobernancia para las empresas

Sistema Previsional Argentino

La identidad hispanoamericana

Lo que nos enseña Oliver Williamson

La redistribución real del ingreso en Latinoamérica

desarrollo profesional

Más allá de las aulas de la UCEMA

Los jóvenes en el mercado

conferencias

Globalización

Arte

Política aeroespacial

Dr. Honoris Causa

Entrevista a Juan Carlos de Pablo

UNIVERSIDAD DEL CEMA



podés elegir

INGRESO 2010

Inicio de clases en marzo y agosto

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

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

www.ucema.edu.ar

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



UCEMA



02 conferencias

Globalización. Arte. Política aeroespacial.

04 desarrollo profesional

Más allá de las aulas de la UCEMA.

Testimonios.

Los jóvenes en el mercado, por P. de Simone, Gerente de proyectos de Cia. de Talentos LATAM.

III Olimpiadas Contables.



08 institucional

A diez años de los primeros licenciados UCEMA.

09 investigación

Impacto de la crisis en las escuelas de negocios, por M. Alegre y S. Pernice, Directores del MBA UCEMA.



10 documentos de trabajo

Aspectos éticos de la crisis financiera, por L. Montuschi, Vicerrectora de la UCEMA.

11 recursos humanos

X Jornadas de Actualización.

12 eventos

A veinte años de la caída del muro de Berlín.

12 cgc

13 marketing

Simulación, por C. Rozen, profesor de Procesos Administrativos y Control Interno.



14 nota de tapa

Doctor Honoris Causa, entrevista a Juan Carlos de Pablo.

¿Qué significa ser economista en Argentina?



20 análisis

El estatuto de gobernancia para las empresas, por R. Apreda.

Sistema Provisional Argentino, por V. D'Elía.

La identidad hispanoamericana, por C. Escudé.

Lo que nos enseña Oliver Williamson, por M. Gallacher.

La redistribución real del ingreso en Latinoamérica, por S. Pernice.

30 académicas

31 arte

32 dónde están ahora

Revista UCEMA - Año III - Número 11

Editores: Hernán Maggini y Carlos A. Rodríguez • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores) con colaboraciones de alumnos del Doctorado en Economía • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Brenda Lamothe Coulomme y Alejandro Aranda.

Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA.

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

Seminarios y Conferencias de primer nivel en la UCEMA

El Ciclo de Seminarios y Conferencias que organizan los diferentes Departamentos de la Universidad del CEMA contó en los últimos meses con expositores destacados tanto a nivel nacional como internacional.

Thinking globally about the future



De izquierda a derecha: Mark Jurgensmeyer, Fernando López-Alves, Miguel Carrera Troyano, Patricio Valdivieso, Carlos Escudé, Luis Mendiola, Fabián Calle, Rebeca González Esteves, Alejandro Corbacho, Sebastián Kobaru, Beatriz Gurevich y Giles Gunn.

Este seminario fue organizado por el Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización (CEIEG) de la UCEMA en conjunto con el Orfalea Center de la Universidad de California, Santa Bárbara. Cultura y política; tráficos y economías regionales; crisis global; y religión, ética y política fueron los cuatro ejes sobre los que se centró el seminario que tuvo reconocidos expositores nacionales como Juan Gabriel Tokatlíán y Torcuato Di Tella, entre otros. Y se destacó además la presencia de expositores de varias universidades del exterior.

De la Universidad de California, Santa Bárbara, Mark Jurgensmeyer, autor de publicaciones ampliamente conocidas como *The Oxford Handbook of Global Religions*, *Gandhi's Way: A Handbook of Conflict Resolution*, *Terror in the Mind of God: The Global Rise of Religious Violence*, entre otras.

Giles Gunn, Director del Programa de Estudios Globales e Internacionales de la Universidad de California, Santa Bárbara.

Fernando López-Alves, especialista en sociología política, sociología histórica comparativa, estudios de sociedad y política latinoamericana e instituciones comparativas.

Jan Nederveen Pieterse, reconocido internacionalmente en varios campos relacionados con el estudio de la sociedad civil global, incluyendo sociología del desarrollo, economía política de la globalización, dimensiones culturales de la globalización, y raza y etnia.

Víctor Faessel, especialista en religiones comparadas y director de programas del Orfalea Center.

De la Universidad de Salamanca, Miguel Carrera Troyano,

quien se desempeña como Subdirector del Instituto de Estudios de Iberoamérica y Portugal de dicha universidad.

Y de la Pontificia Universidad Católica de Chile, Patricio Valdivieso, especialista en capital social, formación ciudadana, agenda legislativa y ética política.

El Seminario fue de gran interés para la comunidad de la UCEMA en general y para el Dpto. de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA, que estuvo presente en el mismo.

Conceptual revolutions in twentieth-century art

Esta conferencia organizada por el Dpto. de Economía de la UCEMA estuvo a cargo de David Galenson, profesor en el Dpto. de Economía de la Universidad de Chicago.

En su última publicación titulada "Old masters and young geniuses", que fue presentada en esta ocasión en la Universidad, David Galenson contradice la idea de que la innovación y la genialidad son propiedad exclusiva de la juventud. Y utiliza herramientas de la teoría económica para sus análisis.



David Galenson.

Política aeroespacial una cuestión sin límites

El Dpto. de Cs. Políticas y Relaciones Internacionales organizó este seminario conjuntamente con el Grupo Fautum y la Fuerza Aérea Argentina. El mismo, coordinado por Alejandro L. Corbacho, se centró en la dimensión aeroespacial de las políticas del país. Entre sus expositores se encontraba el Brigadier e Ingeniero Genaro Sciola del Consejo Nacional de Actividades Espaciales y Director de la Academia Argentina de Ciencias Aeronáuticas y Espaciales. Sciola describió el desarrollo aeroespacial argentino y explicó la evolución del programa espacial que se viene desarrollando sin interrupción desde 1996 y los alcances de la colaboración internacional con que cuenta el programa. La Argentina está produciendo satélites para investigación científica y en poco tiempo más estará en condiciones de ponerlos en órbita con lanzadores propios.

El Brigadier Miguel Antonio Cruzado, Jefe de planificación de la Fuerza Aérea Argentina, se refirió al estado y desafíos que representa la vigilancia y el control del aeroespacio. Explicó el programa que se desarrolla en estos momentos para aumentar y mejorar la cobertura de radar del territorio nacional (Sistema Integrado de Vigilancia y Control del Aeroespacio, SINVICA) y dio precisiones sobre los alcances de una eventual "ley de protección aeroespacial" mal llamada "ley de derribo".

Por último, habló el Dr. Néstor Tognetti, Director de la sociedad del estado ARSAT. La empresa se encarga de administrar y operar las comunicaciones satelitales con satélites propios.

Entre el público presente se encontraba el Jefe del Estado Mayor General de la Fuerza Aérea, Brigadier General Normando Constantino; y el Brigadier General (R) Rubén Montenegro.



De izquierda a derecha: Normando Constantino, Miguel A. Cruzado, Genaro Sciola, Rubén Montenegro, Aljandro Corbacho y Néstor Tognetti..

Conferencia de Stolbizer

Al cierre de la edición de este número de la Revista UCEMA el Centro de Graduados de la Universidad estaba programando para el 12 de noviembre una conferencia de la Diputada Nacional, Margarita Stolbizer.



Margarita Stolbizer.

La diputada por el Acuerdo Cívico y Social brindó su exposición titulada "La pobreza es una vergüenza evitable y su aumento un riesgo latente", dentro del marco de conferencias organizadas por el Centro de Graduados de la Universidad del CEMA. Además, en el mes de octubre el CGC organizó la conferencia brindada por el Dr. Roque Fernández cuya temática fue "la resolución de la crisis 'sub-prime' y su impacto en economías emergentes". ■

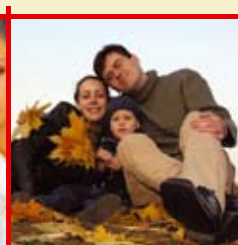
¿Buscás calidad de vida?

Canadá busca tus conocimientos

Informate en
www.siminca.com



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



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

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



Más allá de las aulas de la UCEMA

Con el objetivo de complementar los contenidos teóricos con experiencias del mundo profesional, los alumnos de carreras de grado visitan diferentes organizaciones.

Visita a la Fragata Libertad

Por Cecilia Amrein, alumna de la Lic. en Relaciones Internacionales.

En la fría mañana del 22 de Septiembre, alumnos de la materia Introducción a las Relaciones Internacionales visitamos, en compañía del profesor Alejandro L. Corbacho, la Fragata Libertad. La misma se encuentra en el Apostadero Naval Buenos Aires desde el mes de agosto luego de cumplir su viaje anual como Buque Escuela de la Armada Argentina. Guiados por el oficial de guardia recorrimos las instalaciones del navío y aprendimos un poco sobre las múltiples y complejas tareas que se llevan a cabo allí.

El papel más importante del buque es el de completar la formación de los Cadetes en su último año de carrera para recibirse de Guardiamarinas. Durante los meses que dura el viaje de instrucción aprenden conocimientos específicos desde navegación hasta el funcionamiento y mantenimiento del buque. A su vez, otra de las tareas no menos importante y quizás la de mayor interés para estudiantes de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, es la representación de nuestro país en el exterior ya que la Fragata

Libertad se convierte en cada puerto en una verdadera embajadora: se encuentra a disposición de las embajadas argentinas para eventos diplomáticos y es visitada por el público en general que aprende así de nuestra cultura y tradición.

Nuestra visita a la Fragata nos enseñó otro aspecto relevante de la diplomacia y pudimos conocer la embarcación luego de la restauración de "media vida" que sufrió en el periodo 2006-2007 en el Astillero Río Santiago. En dicha restauración se la acondicionó para una tripulación mixta, entre otras mejoras.

Visita a Assist-Card

Alumnos de la materia Elementos de Contabilidad visitaron en el mes de septiembre la empresa Assist-Card. Allí fueron recibidos por María Valsecchi, Analista Senior de RRHH, y Carlos Antreasian, Jefe de Contabilidad del Holdings y profesor en la UCEMA.

Los alumnos recibieron una presentación institucional, para conocer el desarrollo de la compañía, los servicios que ofrece, su estructura interna y, lo más importante, entender cómo es la or-



Grupo de alumnos en la Fragata Libertad junto con el profesor Alejandro Corbacho.



El profesor Carlos Antreassian con alumnos de la UCEMA y personal de Assist-Card.

ganización desde adentro. Recorrieron todos los pisos y pudieron conversar con los responsables de los distintos sectores. La visita fue una herramienta más que les brinda la UCEMA a los alumnos para relacionar los conceptos vistos en la materia con la realidad empresaria.

De las aulas de la UCEMA a los fierros de Ford

Por alumnos de la materia Control de Gestión.

El objetivo de nuestra visita fue conocer a fondo el proceso productivo de la empresa desde que ingresa la materia prima hasta que sale el producto terminado. Dentro de la fábrica se puede sentir un olor bastante particular, acompañado por la "5ª sinfonía" que ejecutan los robots.

Todo empieza por el corte y moldeado de las chapas que, a medida que recorremos la fábrica, vemos que empiezan a tomar forma hasta convertirse en el producto terminado.

La visita a las instalaciones de Ford ha sido una experiencia enriquecedora desde varios puntos de vista. En ella logramos observar la dinámica de una de las empresas más grandes del mundo que, a pesar de las crisis, ha logrado mantener la innovación y su presencia en el mercado.

De la visita y del análisis del proceso productivo, logramos entender en la práctica la aplicación de los diversos conocimientos y conceptos adquiridos en las aulas de la UCEMA. Vimos la importancia del uso de diversos sistemas como el Just In Time para las distintas etapas de producción y su gran relevancia para la eficiencia y la disminución de costos. También logramos identificar situaciones en las que la compañía usó métodos como el análisis diferencial para tomar decisiones de modernización de la planta con la instalación de robots, e incluso aprendimos de la importancia de la mejora continua.

Otra acción llevada a cabo, orientada también al logro de mayor eficiencia en determinados sectores de la línea productiva, es el esfuerzo aplicado a conseguir un efectivo control de calidad. Las piezas, desde el principio, son tomadas aleatoriamente y controladas de forma manual. Esto impide que el proceso se pueda contaminar más adelante con piezas defectuosas. ■



Grupo de alumnos en la fábrica de Ford junto con el profesor Antonio Marín.

Universidad de Columbia- Profesionales de la UCEMA

Marina Halac se ha incorporado recientemente al cuerpo de profesores de la Universidad de Columbia. Su lugar de trabajo será la Columbia Business School.



Marina Halac completó la Licenciatura en Economía (con Diploma de Honor) en la Universidad del CEMA en el año 2001. Durante su licenciatura trabajó para la consultora McKinsey y, con posterioridad, en el Departamento de Investigación del Banco Mundial.

Fue aceptada en la Universidad de California (Berkeley) en Agosto del 2004 para el programa de Doctorado en Economía que completó en Mayo del 2009.

El programa de investigación de Marina se centra en los "contratos relacionales" que vinculan a diversos agentes económicos. Esta área de investigación resulta de singular importancia para comprender procesos de adaptación mutua que se llevan a cabo bajo condiciones cambiantes, donde la información disponible es escasa o poco confiable.

La Experiencia de Intercambio

Por Maarten van der Lande, Alumno de Erasmus Universidad Róterdam, estudiante de intercambio en la UCEMA, Maestría en Finanzas, febrero a junio de 2009.

Decidí estudiar en la Universidad del CEMA dado que pertenece al selecto grupo de sólo cuatro universidades de América Latina que son reconocidas como partners por el CFA-Institute.



Al llegar a la UCEMA se me hizo claro por qué el CFA-Institute la reconoce como universidad partner. Sus profesores tienen un background en renombradas universidades de los Estados Unidos o Europa, cuenta con los recursos de toda universidad moderna, y tiene un gran reconocimiento público y mediático.

Las primeras semanas fueron difíciles, pero a medida que pasaban los días, me fui acostumbrando al acento "porteño", y fui ganando confianza, e incluso pude participar más activamente en las clases.

Los no más de treinta alumnos que tienen en general los cursos, muestran una actitud muy diferente a la de los alumnos de Holanda. Además, todos ellos ya cuentan con varios años de experiencia laboral en diferentes áreas.

Realmente disfruté estudiar en la UCEMA. Hice muchos amigos en este tiempo, con quienes seguiré en contacto. Incluso, participé en una nota en el diario La Nación acerca de lo que significa ser un estudiante extranjero en la Argentina, lo que para mí fue una gran experiencia. ■

Los jóvenes en el mercado

Realidades y percepciones de una generación diferente

por **Paola de Simone**, Gerente de Proyectos, Cía. de Talentos LATAM, consultora que trabaja conjuntamente con el DDP en la búsqueda laboral para alumnos y graduados.

¿Qué es lo que quieren los jóvenes? ¿Cómo entenderlos? ¿Cómo agregar valor a las propuestas que le presentamos a este público tan difícil? ¿Cómo los retenemos? ¿Qué valores los identifica? ¿Cuán diferente es como ven la vida académica y profesional que las generaciones anteriores?

Todos estos interrogantes y más, son los que se discuten hace por lo menos tres años en los departamentos de Recursos Humanos de las empresas y en las direcciones de las carreras de las universidades. También entre los padres en las casas.

Un común denominador: esta generación llamada "Generación Y" tiene formas diversas de vivir sus roles y status. Y por tener, aparentemente, otras modalidades para la vida laboral, académica o personal, son incomprendidos por todas las generaciones anteriores. Pareciera que los Tradicionalistas, los Baby-Boomers, e inclusive la Generación X estuvieran de acuerdo por primera vez: no los entienden. Los artículos que hablan de esta generación en la prensa o en las conferencias de recursos humanos destacan como características clave el individualismo, la voracidad por el dinero, múltiples vocaciones, el inmediatismo, el poco interés por la lectura, la practicidad, el interés por el medio ambiente y los temas sociales, la tecnología, el dinamismo y el inconformismo.

En Cía. de Talentos realizamos una investigación que se llama "Empresa de los Sueños de los Jóvenes" donde el objetivo general es conocer mejor los intereses, valores y necesidades de los jóvenes argentinos universitarios de la Generación Y.

A lo largo de todo el análisis fuimos encontrando indicadores que nos permitieron conocerlos mejor en su vinculación con la inserción en el mercado y el desarrollo de carrera.

La Generación Y nos invita a reflexionar sobre cómo impactan los cambios tecnológicos y sociales en las formas de atracción, selección y reclutamiento de los jóvenes talentos.

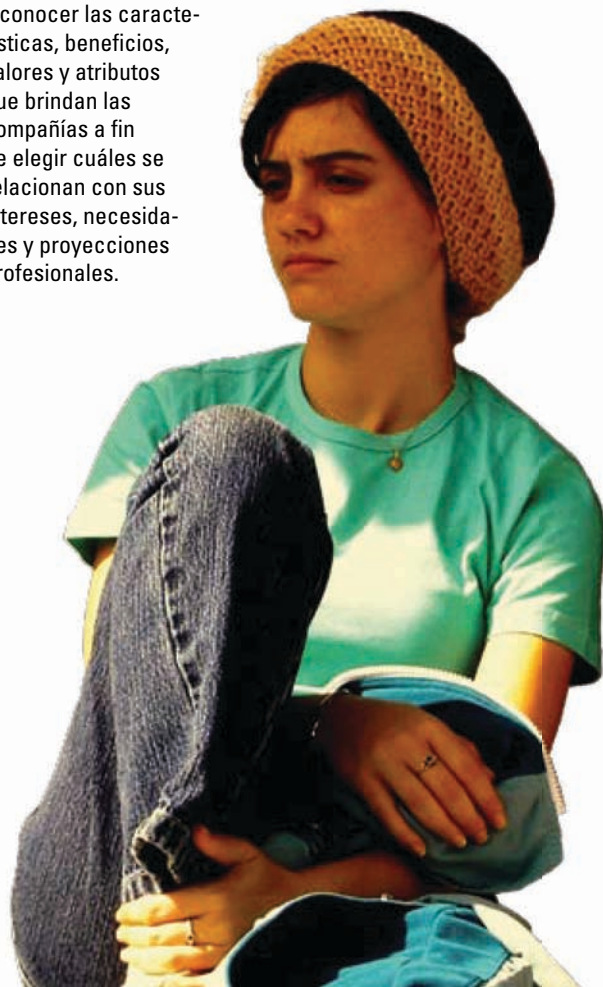
Exigentes, confiados, preparados y directos, los universitarios miden y comparan las propuestas de valor de las empresas para decidir cómo será su vida profesional.

Pudimos ver que la forma de iniciarse y crecer laboralmente se focaliza en programas de jóvenes profesionales de empresas grandes, multinacionales, con salarios competitivos y con condiciones aptas para capacitarse, viajar y desarrollar múltiples actividades. La posibilidad de crecimiento profesional, la buena imagen en el mercado, la buena infraestructura y las oportunidades desafiantes son los atributos más destacados para elegir una compañía.

Los encuestados se sienten preparados para enfrentar el mercado a través de sus condiciones personales, la experiencia

remunerada o voluntaria, el conocimiento de idioma y el prestigio de la universidad en la que estudian. Las dificultades son las condiciones contextuales. Son protagonistas individuales de sus intenciones de éxito y nivel de vida. Se sienten mejor evaluados si los métodos son las entrevistas individuales, luego con las dinámicas de grupo y las discusiones de casos de negocios.

Con un excelente manejo de las herramientas tecnológicas, utilizan internet y los sites de las empresas para informarse y conocer las características, beneficios, valores y atributos que brindan las compañías a fin de elegir cuáles se relacionan con sus intereses, necesidades y proyecciones profesionales.



Notamos que los jóvenes universitarios argentinos de nuestra muestra tienen muy arraigada la forma de inserción laboral de la Generación X: saben que el mercado es competitivo y por ello deben luchar por conseguir un buen empleo, que el esfuerzo es el camino para alcanzar mejores puestos y poder adquisitivo, que las empresas multinacionales son las indicadas para conseguir estos objetivos y que el crecimiento de carrera está vinculado al excelente desempeño profesional y a la capacitación constante.

La diferencia profunda se empieza a notar en las características aptitudinales individuales donde ellos son los hacedores de su destino. Ellos eligen, evalúan, aprueban o descartan las propuestas de las empresas si no están acordes a sus expectativas de desarrollo y crecimiento.

Ellos valoran el tiempo y lo utilizan de manera productiva. Los jóvenes requieren mucho feedback. Necesitan que haya un compromiso de ambas partes y eso se lo piden a sus jefes, a las empresas donde trabajan.

Décadas atrás, la empresa elegía al candidato. Era una relación unidireccional. En la actualidad, esto no es así. Las empresas eligen y los candidatos, también.

Esta generación ha visto a sus padres horas y horas en el trabajo. No los han visto en las reuniones del colegio, en el acto de la bandera o en la práctica de algún deporte. Muchos de ellos, a pesar de su dedicación al trabajo, han sido despedidos en época de crisis.

La Generación Y ve el mismo corto plazo que se refleja en la realidad. Ellos valoran el tiempo y lo utilizan de manera productiva. Los jóvenes requieren mucho feedback. Necesitan que haya un compromiso de ambas partes y eso se lo piden a sus jefes, a las empresas donde trabajan.

La combinación es simple: si la empresa me elige y yo también, me quedaré y trabajaré muy feliz.

La capacidad de comprender la diferencia, de valorizar la calidad de vida como aspecto importante del éxito, nos hace reflexionar sobre las prioridades personales combinadas con trabajar y desarrollarnos profesionalmente.

Los cambios son difíciles de asimilar y cada vez son más veloces e inciertos. Es fundamental ampliar nuestra comprensión de la realidad y la Generación Y nos muestra cómo se puede trabajar para vivir y disfrutar y no vivir para trabajar, motivo que no nos permite disfrutar.

La tendencia recién comienza. El desafío es aceptarla, verla y remover nuestras tradicionales estructuras de crecimiento y desarrollo.

Es una oportunidad para dialogar más y mejor. Empezamos aquí a tratar de conectarnos. ■



III Olimpiadas Contables

El lunes 5 de octubre se llevó a cabo en la Universidad del CEMA la instancia final de las III Olimpiadas Contables, organizadas por la Carrera de Contador Público de la Universidad.

Damián Vlasich, alumno del Instituto Nuestra Señora del Carmen, fue quien obtuvo el primer puesto. Detrás de Damián se ubicaron Julián Sosa e Iván Derechinsky del Colegio San Francisco de Sales y de la Escuela Técnica ORT 2 respectivamente.

Los alumnos que obtuvieron del primer al tercer puesto fueron premiados con una computadora, becas para el cursado de la carrera de Contador Público en la UCEMA, y libros. También se premió a los colegios ganadores que sumaron más puntos en base a los diez alumnos que se posicionaron mejor en la final de estas Olimpiadas. Dichos colegios corresponden casualmente a los alumnos que obtuvieron los tres primeros puestos, aunque en este caso se posicionaron de la siguiente manera: el colegio San Francisco de Sales fue el que obtuvo más puntos, seguido por la Escuela Técnica ORT 2 y a continuación el Instituto Nuestra Señora del Carmen. Los colegios premiados recibieron Programas Ejecutivos de la UCEMA para que sean utilizados por sus profesores.

En esta tercera edición de las Olimpiadas Contables participaron en total más de 1200 estudiantes de los últimos años del secundario, pertenecientes a 60 colegios de Buenos Aires y del interior del país. Y llegaron a las últimas instancias 243 estudiantes que compitieron en la resolución de casos prácticos y en el análisis de situaciones relacionadas con el mundo de la contabilidad y los negocios.

El objetivo de la competencia es motivar el aprendizaje y el interés de los jóvenes en el área contable, fomentando el acercamiento del sector de enseñanza secundaria y la universidad.

Las III Olimpiadas Contables de la UCEMA contaron con el auspicio de Ámbito Financiero, Deloitte, Fernando J. Lascombes, Fravega, Puma, Cengage Learning, Junior Achievement y UnyMe. ■

10 años de los primeros licenciados UCEMA

La Universidad del CEMA inició el dictado de sus carreras de grado en el año 1996, cumpliéndose en noviembre de este año diez años de la primera promoción de egresados de licenciaturas.

Hace ya casi catorce años unos veinte alumnos repartidos en dos carreras, Licenciatura en Economía y en Dirección de Empresas, confiaron en el proyecto que se había hecho realidad tan sólo un año antes: convertir el histórico CEMA en una universidad. Fueron así los pioneros de esta casa de estudios que, gracias a la confianza de muchos otros y al trabajo y esfuerzo de un equipo que ha ido creciendo, hoy cuenta con siete carreras de grado, más de quinientos graduados de esas carreras y alrededor de cuatrocientos alumnos cursándolas actualmente.

Investigaciones realizadas por la UCEMA relativas a la inserción laboral de los graduados muestran resultados muy alentadores. Un muy alto porcentaje se manifiesta "muy satisfecho" tanto con la elección de carrera como con la elección de universidad. Además es notoria la excelente evaluación de profesores y de programas académicos que realizan los alumnos.

Un gran número se encuentra realizando estudios de posgrado, tanto en el país como en el exterior. Las universidades a las que asisten incluyen la Universidad de Chicago, Brown, Columbia, Houston, MIT y Maryland, entre otras. Un número significativo de estos alumnos han obtenido ayuda financiera para sus estudios en estas mismas universidades gracias a su capacidad y preparación académica.

La Comunidad UCEMA brinda una alternativa educativa de primera calidad. A las dos carreras iniciales se sumaron en pocos años las carreras de Contador Público, Marketing, Ingeniería Informática, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. La expansión de la UCEMA contribuye en forma significativa a la generación de capital humano y buenos procesos decisorios que tanto hacen falta en nuestro país.



El equipo de trabajo de la UCEMA en la primera ceremonia de graduación de carreras de grado.

→ **Santiago Dellepiane Avellaneda,**
egresado 1999, Lic. En Economía.

Antes de terminar el tercer año en la UCEMA -hacia fines de 1998- Mariana Conte Grand, actual Directora de la Maestría en Economía y a quien le debo mi desarrollo laboral, me presentó como candidato para un trabajo en la consultora LECG, que abría su sucursal en Argentina y buscaba jóvenes analistas. Trabajé dos años y medio en Buenos Aires donde al principio sólo éramos cuatro personas y hacíamos trabajos de investigación y consultoría financiera y económica. LECG Buenos Aires ahora tiene más de 15 analistas, muchos de ellos graduados como yo de esta universidad. La vida me llevó tiempo después a mudarme a Washington DC y especializarme en valuaciones de daños en litigios comerciales y en arbitrajes internacionales. Desde 2005 estoy en LECG en New York, una ciudad llena de estímulos, arte, música, oportunidades, desafíos y gente increíble. Visito Buenos Aires muy seguido y suelo juntarme con algunos de mis compañeros de la UCEMA.

→ **Santiago Zorraquín Nazar,**
egresado 1999, Lic. en Dirección de Empresas.

Cuando terminé el colegio secundario en 1995 anhelaba una universidad que acompañara el proyecto de vida que tenía en mente para mí. Buscaba una universidad abierta al mundo, de pensamiento global y sobre todas las cosas, de alta calidad académica. Así fue como en abril de 1996 ahí estábamos sentados el primer grupo que confiaba en que la carrera de Dirección de Empresas de la Universidad del CEMA sería todo lo que después resultó ser. Es increíble que ya hayan pasado catorce años desde aquel día. Estoy orgulloso de haber pertenecido a esta casa de estudios que me ha dado las bases para poder trabajar en empresas multinacionales tanto en Argentina y Brasil, así como también en distintas áreas empresariales y cargos, llegando a nivel gerencial. La Universidad me enseñó la importancia del orden y el esfuerzo para lograr objetivos, la importancia del trabajo en equipo y de la apertura mental; la vida y las crisis, y lo importante que es animarse a encarar desafíos confiando en uno mismo. ■



El impacto de la crisis financiera internacional en las Escuelas de Negocios de América Latina

por **María Alegre y Sergio Pernice**, Directores del MBA de la Universidad del CEMA.

La crisis internacional ha afectado significativamente la mayor parte de las actividades económicas. La educación en el ámbito de los negocios en nuestra región no ha sido la excepción. Pero, sin embargo, el escenario que se vislumbra para un futuro inmediato es alentador.

En los países desarrollados es bien sabido que la educación de negocios es contra cíclica: el costo de oportunidad de estudiar baja cuando el ciclo económico es negativo, al existir menos proyectos atractivos alternativos para los profesionales en los cuales volcar su tiempo, esfuerzo y dinero. Con lo que las escuelas de negocios florecen cuando la economía en general sufre. Pero para que esto sea posible se requieren fuentes de financiamiento que permitan a las personas disponer de los fondos necesarios para invertir en su educación en tiempos de vacas flacas. En el primer mundo, cualquier profesional exitoso puede financiar un posgrado de negocios tanto con préstamos bancarios como con becas y subsidios del estado. En América Latina la disponibilidad de este tipo de fuentes de financiamiento es por cierto escasa, con lo que se torna más difícil predecir el efecto neto de un contexto recesivo sobre la demanda de este tipo de programas formativos.

Para investigar sobre esta problemática aunamos fuerzas con AMBA, The Association of MBAs, la prestigiosa agencia acreditadora de programas de MBA en todo el mundo con sede en Londres, de cuya red participan las 44 Escuelas de Negocios más prestigiosas de nuestra región (25 están acreditadas por AMBA y las 19 restantes participan como escuelas asociadas). Entre agosto y septiembre de 2009 realizamos un relevamiento sobre el impacto de la crisis en la operativa de estas escuelas, obteniendo 41 respuestas.

Los resultados de este relevamiento indican que la mayoría de las escuelas de América Latina han navegado la crisis de manera muy saludable en lo que va de 2009, comparado con el mismo período del año pasado. Un 59% de las escuelas ha logrado mejorar sus ingresos, en promedio en un 14%. Sólo 24% de las instituciones ha experimentado una contracción. Esta mejora en ingresos responde a una combinatoria de tres factores. Por un lado se verifica un aumento en el precio real de los programas de MBA, implementado en un 30% de las instituciones. Por otro, las escuelas han ampliado su portafolio de programas, incorporando nuevas maestrías

de especialización (finanzas, marketing, etc.) y nuevos formatos para el MBA (executive, full-time, etc.). Finalmente, un 30% de las escuelas reportan haber atraído un mayor número de estudiantes. En otras palabras, las escuelas parecen estar sorteando la crisis con buenos resultados que responden en parte a un sostenimiento de la demanda. Pero mucho de la buena salud de estas instituciones responde a su habilidad para ampliar el mercado con nuevas ofertas de programas formativos y a una mejor captura de valor a través de cambios en los esquemas de precios.

¿Significa esto que las escuelas han transitado la crisis del último año sin efecto negativo alguno? Definitivamente no. Las escuelas de negocios de la región vieron reducidos de manera significativa los ingresos que generan de su relación con las empresas. Esto se verifica tanto en una disminución de los niveles de financiamiento del MBA de parte de los empleadores (-45%), como en una caída de los programas In-Company hechos a medida para las empresas (-27%). El resultado relativamente benigno durante 2009 para las Escuelas de Negocios de la región dependió de la sustitución de fuentes de financiamiento. Por un lado, los estudiantes usaron una mayor proporción de sus fondos personales para costear sus estudios (+23%). Por otro, las escuelas respondieron con mayores facilidades de financiamiento (+41%), por ejemplo, alargando los esquemas de pago para reducir el valor nominal de las cuotas.

En conclusión, frente a la crisis internacional, en las escuelas de negocios de América Latina se verifica un aumento moderado de la demanda por formación de negocios, pero este aumento está acompañado de mayores dificultades en la posibilidad de pago de los programas, con contracción significativa de los fondos que las empresas destinan al desarrollo de sus talentos, tanto en los posgrados como en los programas corporativos.

En cuanto a las expectativas para 2010, las escuelas son optimistas: 87% de las instituciones esperan estar mejor el año próximo. ■

Aspectos éticos de la crisis financiera*

Se han presentado varias explicaciones para entender la génesis de la crisis financiera pero poco se ha dicho sobre los aspectos éticos que han tenido sin duda un papel protagónico.

por **Luisa Montuschi**, Vicerrectora de la UCEMA.

Las explicaciones más frecuentes de la crisis se refieren al explosivo crecimiento de las llamadas hipotecas subprime a partir del crédito barato, a partir de la acción de los brokers en los mercados de hipotecas, y a partir del hecho de que los bancos no asumían responsabilidades individuales ni riesgos por cada operación realizada ya que, de manera muy expedita, buscaban el apalancamiento de las operaciones realizadas, lo cual implicaba sacarse de encima las hipotecas que eran transferidas en paquetes a inversores ignorados de lo que realmente estaban comprando.

También el boom de la construcción llevó a un excedente de viviendas que no se podían vender. En consecuencia, los precios de las mismas luego de haber alcanzado un máximo, comenzaron a declinar haciendo que para muchos compradores el monto de su deuda hipotecaria superase al valor de mercado de su propiedad.

Dejando ahora de lado los factores económicos reiteradamente mencionados resulta claro que otros elementos fueron principales disparadores de la crisis. Los factores económicos ciertamente estuvieron presentes, pero a lo sumo pueden explicar el contexto que permitió que la crisis se iniciara y desarrollara.

Se ha dicho que la principal falla ha sido una falla humana. Y al margen de los detalles particulares de cada situación individual, puede identificarse un factor común: la codicia como principal elemento causal de la debacle,

y la falta de integridad de los responsables de los manejos financieros que denotó una absoluta ausencia de liderazgo. Sin integridad no puede haber liderazgo. Y algunos comportamientos de los brokers y operadores de los mercados financieros bordeaban claramente la delincuencia.

La codicia pareció hacer presa tanto de los grandes como de los pequeños. Las grandes instituciones, bancos de inversión y los CEO con extravagantes remuneraciones y bonus que recibían mientras llevaban sus instituciones hacia las caídas más ca-

tastróficas. Es paradigmático observar que los mayores beneficios fueron obtenidos por los ejecutivos de las empresas que estuvieron en peores condiciones (Lehman, Bear Stearns, AIG). Esos mismos directivos que arruinaron a sus empresas, a los empleados que perdieron sus empleos y a los clientes que perdieron su dinero.

Debe señalarse también la absoluta falta de responsabilidad con que manejaron sus carteras, otorgando préstamos a cualquiera a tasas ajustables en forma indiscriminada, sin exigir el habitual pago inicial. Si los tomadores de los préstamos no podían pagar tomaban la vivienda y la ponían en venta en el mercado, sin preocuparse por la situación en la que los mismos podían quedar. No se preocupaban por el riesgo, que era subvaluado, pues transferían las hipotecas en los paquetes de derivados que armaban.

Pero también los pequeños hicieron gala de una más que considerable codicia. Muchos tomaban préstamos que objetivamente no podían pagar. En algunos casos era por falta de conocimiento por la asimetría de información. Pero en otros pensaban que los precios seguirían subiendo y podrían ganar dinero en una posterior transferencia.

Por su lado, también contribuyeron las agencias calificadoras que ponían altas calificaciones a empresas que no lo merecían y nadie miraba ni controlaba de donde salían tales informes. Pero recibían jugosos honorarios por ese trabajo.

Numerosos ejemplos parecen apuntar a situaciones que, en muchos casos, van más allá de la codicia y se acercan bastante a la corrupción. Además, en todo este lamentable proceso se observa una absoluta falta de liderazgo por parte de quienes tenían la responsabilidad de asumirlo. Es condición del líder poseer integridad. E integridad no había. Eso queda bien ejemplificado con el comportamiento de algunos de los principales personajes: Greenberg y Joe Cassano de AIG, Dick Fuld de Lehman, Jimmy Caine de Bear Stearns.

Todas estas situaciones llevan a plantearse serias dudas acerca del hecho de si no podrían volver a repetirse las circunstancias que llevaron a la crisis. Podría ser que, eventualmente, los aspectos económicos que determinaron el contexto que favoreció los comportamientos faltos de ética, se modificaran y que no se vuelva a generar un escenario tal como el descrito. Pero ¿podría sinceramente afirmarse que las personas han cambiado? ¿Que ya la codicia y la arrogancia no sería un rasgo distintivo y determinante de su comportamiento? ■

* Montuschi Luisa, *Aspectos Éticos de la Crisis Financiera*, Documento de Trabajo de la UCEMA n° 403. Disponible en www.cema.edu.ar/publicaciones/

Jornadas de Actualización

Los días 13 y 14 de octubre se llevaron a cabo las "X Jornadas de Actualización en Recursos Humanos". Las mismas contaron con más de cuatrocientos asistentes.

En esta nueva edición de las Jornadas de Actualización en Recursos Humanos orientadas a Directivos, Gerentes y Jefes, se contó con la presencia de representantes del sector de importantes empresas y consultoras.

Con el Auditorio lleno ambos días, los asistentes demostraron que estas Jornadas son de paso obligado para los profesionales que buscan descubrir tendencias y herramientas para mejorar sus procesos y métodos para optimizar el trabajo de un área de vital importancia en todas las organizaciones.

Las X Jornadas iniciaron con la exposición de Verónica James, Directora de RRHH para Ford Argentina y Chile. Verónica se refirió a la gestión de talentos en un contexto de cambios permanentes. Hizo hincapié en el proceso de retención de talentos y en las formas de medir el costo total que va desde la atracción y retención, hasta el fin de la carrera laboral del profesional en la empresa.

Paulo Bussaca, Director Latinoamericano de RRHH de Siemens IT, abordó el tema de la fidelización de los empleados a partir de las oportunidades de carrera. Paulo expuso que sabiendo cuál es el grado de compromiso de los empleados para con la organización, se pueden establecer contextos de oportunidades acordes. Y mostró una de las herramientas que utilizan en su organización para medir la evolución de un empleado en diferentes puestos: el Road Map evolutivo de puesto.

Alejandra

Brandolini, Presidente de AB Comunicaciones, se centró en el papel fundamental de las comunicaciones internas, estén o no integradas al sector de RRHH. La comunicación es una herramienta fundamental para mejorar el clima laboral y para sortear los "temblores" que suelen ocasionarse justamente por problemas de comunicación.

David Brojt, Consultor en temas Project Management, se refirió a la importancia de generar valor para la empresa cuando se realizan diferentes proyectos. Los proyectos requieren diseños, procesos, medición y evaluación de resultados, diferentes que las actividades del día a día, y deben ser estructurados como tales.

Eduardo Suárez Batán, Socio de Macaya & Suarez Battán Asesores, mostró los resultados de su investigación sobre la actividad de los Directivos de RRHH en diversas organizaciones, comparando las principales preocupaciones y áreas de interés, con la dedicación de tiempo que insumen, y cómo varían estas a lo largo del tiempo y entre sectores.

Cecilia Ortega, Directora de RRHH de Hewlett Packard (HP)

expuso cómo conducir los planes de carrera y las oportunidades de desarrollo. Explicó el modelo utilizado en HP que toma el uso de las diferentes competencias como clave para el desarrollo, más ciertas herramientas que permiten identificar caminos correctivos o de perfeccionamiento.

Finalmente, María Isabel Loaldi, Líder de Capital Humano para la Región Sur de IBM Global Business Services, mostró los resultados de una encuesta realizada a casi mil doscientos CEO en todo el mundo, que muestra las expectativas de cómo serán las empresas del futuro y, por lo tanto, el ámbito laboral.

En resumen, dos jornadas cargadas de información y estructuradas para preparar a los directivos para futuros desafíos.

Encuesta de expectativas

Entre los participantes se distribuyó una encuesta de expectativas sobre temas de actualidad diseñada por el Centro de Economía Aplicada de la UCEMA, y se obtuvieron 110 respuestas válidas. Esta es la segunda encuesta que se realiza. Los resultados principales se incluyen en las tablas adjuntas.

Nivel de ocupación en su sector	Nivel de ocupación en su sector		Inversión esperada en capacitación en su sector		Nivel de ocupación en la economía	
	Profesionales	No Profesionales				
Aumentará	37,9 %	31,2 %	Aumentará	51,5 %	Aumentará	38,6%
Se Mantendrá	57,3%	58,1 %	Se mantendrá	43,6%	Se mantendrá	37,6%
Disminuirá	4,8 %	10,7 %	Disminuirá	4,9 %	Disminuirá	23,8 %
Valor Promedio esperado de las respuestas	12,9%	5,40%	23,1%		1,4%	

La tasa de inflación esperada por los consultados es de 16,4%, cifra bastante similar a la reportada por la Canasta del Profesional Ejecutivo de la UCEMA para los últimos 12 meses (17,0%). Los participantes esperan una tasa de aumento de salarios bastante similar en ambas categorías de empleo (de 14,1% y 14,8%) la cual es levemente inferior a la tasa esperada de inflación del 16,4%.

Valor esperado promedio de aumentos salariales e inflación para 2010		
Salarios Profesionales	Salarios No Profesionales	Inflación
14,1%	14,8%	16,4%

De las respuestas obtenidas se observa que los profesionales de RRHH anticipan para el próximo año salarios reales levemente en baja, aumento del empleo y mayor inversión en capacitación.

El informe completo puede verse en www.ucema.edu.ar/cea/ ■

A 20 años de la caída del muro de Berlín

El día 9 de noviembre se cumplieron 20 años de la caída del muro de Berlín. La Universidad del CEMA conmemoró este hito histórico con varias actividades académicas, sociales y culturales.

Con el apoyo de la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, de la Embajada de la República Federal de Alemania y de la Fundación Atlas 1853, durante el mes de noviembre se llevaron a cabo una serie de conferencias alusivas a la fecha. También se programaron actividades sociales y culturales como la proyección de películas alemanas y una degustación de cervezas organizada por el CGC, entre otras.

CONFERENCIAS

Defensa y Fuerzas Armadas: el escenario de la OTAN y sus nuevos integrantes. ¿Cómo afecta a la seguridad de la región en Europa? El desmembramiento del pacto de Varsovia, la relación con Rusia

Expositores: General Evergisto De Vergara, ex jefe de las fuerzas de paz de las Naciones Unidas en Chipre. Dr. Alejandro Corbacho, Director del Dpto. de Cs. Políticas y Rel. Internacionales de la UCEMA. Mag. Juan Battaleme, experto en temas internacionales y fuerzas armadas. Coronel Wilfried Krause, Agregado de Defensa, Embajada de la República Federal de Alemania.

¿Cuáles han sido los efectos sociales y culturales que influyeron en Europa del Este tras la caída del Muro de Berlín?

Expositores: Rosendo Fraga, analista político. Marcos Aguinis, escritor. Vicente Massot, analista político.

Tras la caída del muro de Berlín y Europa del Este, ¿Cómo se ha reflejado un nuevo concepto de libertad, apertura e integración en Europa?

Apertura a cargo de Alejandro Corbacho, Director del Dpto. de Cs. Políticas y Rel. Internacionales de la UCEMA, y Bettina Solinger, Representante de la Fundación Friedrich Naumann para la Libertad, Argentina

Primer Panel:

Tras la caída del muro, ¿renació la idea de libertad en América Latina y en otras partes del mundo?

Expositores: Jorge Castro, analista internacional. Felipe de la Balze, economista, negociador internacional.

Segundo Panel:

Con la caída del muro, cayó la cortina de hierro. Las experiencias y las transformaciones políticas y económicas hasta la reunificación Europea

Expositores: András Drexler, Encargado de Negocios de la Embajada de la República de Hungría. Pavel Spika, Embajador de la República de Eslovaquia.

Panel de cierre:

Después de 20 años de reunificación. Los desafíos del pasado y el presente. Las oportunidades del futuro para Alemania

Expositor: Günter R. Kniess, Embajador de la República Federal de Alemania.

OTRAS ACTIVIDADES

- Degustación de cerveza artesanal (organiza el CGC)
- Ciclo de Cine Alemán (Programa Cultural UCEMA - Sta. Catalina)
 - La vida de los otros, de Florian Henckel von Donnesmarck.
 - Reencuentro, de Ben Sombogaart.
 - Cuatro Minutos, de Chris Kraus.
 - Las Alas del Deseo, de Wim Wenders. ■



Fiesta de fin de año

El viernes 11 de Diciembre a partir de las 21.30 h se realizará la tradicional fiesta de fin de año organizada por el Centro de Graduados: barra libre de tragos, cervezas y vinos. Servicio de comida Wok-inn. Disc-jockey y baile toda la noche. Show sorpresa.

Lugar: ACH Estudio, calle Castillo 625, barrio de Palermo. Costo: \$ 50 por persona. Entradas disponibles a partir de mediados de noviembre en la fotocopiadora del primer piso de la UCEMA, Av. Córdoba 374. Descuentos especiales para grupos de más de 10 personas.

Más información: Florencia Antonini, graduados@ucema.edu.ar ■

Simulación

por **Carlos Rozen**, profesor de Procesos Administrativos y Control Interno.

La simulación es una técnica rápida, barata y sumamente recomendable para constituirse en un paso vital a la hora de optimizar procesos y sistemas y expresar recomendaciones de mejoras en cualquier organización.

Las empresas de servicio, en su mayoría, suelen experimentar largas colas de clientes esperando para ser atendidos. Una aproximación para solucionar este problema podría ser incrementar el número de personal atendiendo al público. Sin embargo, la pregunta del millón es cuántos empleados deben adicionarse y cuánto se reducirá el tiempo de espera con la adición de esos empleados.

Esta situación se vuelve más dramática cuando se trata de una línea de producción en una fábrica: si existe una máquina que produce un cuello de botella debido a su insuficiente capacidad de trabajo, una solución consistiría en comprar una máquina idéntica. Pero aquí surge el gran interrogante de si bastará con una máquina más. Y, adicionalmente, se debería poder determinar en cuánto se reduciría el tiempo de procesamiento con tal adición.

Tanto la adición de un empleado como la compra de una nueva máquina implican costos y el riesgo de que no produzcan el efecto deseado. Entonces no sería sensato proponer cambios de este tipo, sin poder predecir de antemano el impacto de éstos.

En este punto es donde interviene la simulación, que no es más que una técnica que permite construir modelos de situaciones reales. Estos modelos estarán sujetos a experimentación y optimización pudiendo hacer cambios sobre ellos, sin afectar la realidad de la fábrica o empresa.



Ilustración: Sigurd Decroos.

En la actualidad, existen potentes herramientas para la construcción de eficaces modelos de simulación con ventajas como la facilidad de uso, programación visual, representación gráfica, variedad de reportes numéricos y tiempo comprimido para las corridas. Estas herramientas se basan en cuatro pilares:

- 1** Entidades: son aquellas cosas que son procesadas dentro del sistema, que ingresan al sistema para ser transformados en productos finales o clientes atendidos. Ellas son altamente dinámicas.
- 2** Locaciones: representan las máquinas o personas que atienden, procesan y transforman a las entidades. Son estáticas dentro del sistema.
- 3** Arribos: definen cómo será alimentado el sistema con entidades; es decir, definen parámetros tales como la cantidad, tipo, frecuencia y lugar de arribo de las entidades.
- 4** Procesamiento: define cómo se moverán las entidades entre las locaciones, provee las reglas que determinan cómo procesará cada máquina una entidad y el tiempo de ese procesamiento.

Además de los componentes básicos, las herramientas informáticas de simulación permiten asignar otros recursos (personal de mantenimiento, electricidad, agua, etc.) a cada operación realizada en una locación. Es posible asignar costos para todos los componentes, determinando así el tiempo y el costo de cada producto terminado o cliente atendido.

Los resultados obtenidos del modelo de simulación son presentados tanto en forma numérica, como en forma gráfica.

Un ejemplo de lo mencionado podría ser a grandes rasgos: "que el modelo produjo 423 piezas terminadas y en que en algún punto de la simulación, el sistema estuvo ocupado por 1719 productos en proceso. Los resultados muestran que los productos tardaron 2544.30 minutos para ser procesados. De ese tiempo 16.50 minutos fueron de procesamiento efectivo y 2524.80 minutos se desperdiciaron en cuellos de botella". En este ejemplo, este sistema debe ser optimizado para reducir el tiempo de espera.■

[nota de tapa]

Dr. Honoris Causa

Entrevista a Juan Carlos de Pablo

por **Hernán Maggini**, Responsable de Comunicación, UCEMA.

A los 65 años, Juan Carlos de Pablo fue reconocido por la Universidad del CEMA como Doctor Honoris Causa. Es el primer doctorado de este tipo que la Universidad otorga en reconocimiento a la trayectoria profesional de un economista.



De estilo sobrio y a la vez informal, disgustoso de preámbulos y etiquetas, el ahora Dr. Juan Carlos de Pablo no esconde su alegría por el reconocimiento como Dr. Honoris Causa de la Universidad del CEMA, institución en la que además se desempeña como profesor.

Recuerda sus estudios en Harvard y una tesis pendiente desde el año 1978 que, como él reconoce, sigue eufemísticamente en curso. Y confiesa que eligió su profesión por accidente el día que tenía que definirse por Administración o Economía: su entonces jefe -en su primer trabajo- le sugirió la segunda opción cuando vio sin querer el plan de materias de la carrera. Luego de la sugerencia de Pablo hizo la pregunta obvia: ¿de qué voy a trabajar? Y al confiar en que la oportunidad laboral te la da la capacidad, como le constataran entonces, se metió de lleno y para siempre en la economía, aunque sin haber sentido un “fuego sagrado”. Después de todo, “para decidir estudiar economía uno no siente un fuego sagrado o una revelación como la que puede sentir un sacerdote.”

Pero mirando un poco su trayectoria periodística y docente, su actividad profesional, los galardones recibidos y los casi cuarenta libros publicados más otro en curso, se puede dar fe que la decisión fue la correcta.

La ventaja comparativa que tenemos los economistas en un medio de comunicación es que esa noticia la ponemos en contexto histórico, en comparación internacional, en explicación causal.

DE PABLO PERIODISTA

"Soy un economista aplicado. No vas a encontrar en la literatura el teorema de de Pablo, el efecto de Pablo o el principio de de Pablo. Lo que vas a encontrar son estudios de casos. Las circunstancias me llevaron a estudiar básicamente la política económica argentina. Y esto tiene una implicancia importantísima y es que yo no me enfrento con métodos, me enfrento con seres humanos que me cuentan historias que ellos califican como problemas. Es decir, yo no hablo con la desocupación. Hablo con una persona que busca trabajo y no encuentra. La lucha de los métodos mucho no me interesa. Me interesa qué hago frente a una situación concreta."

¿Qué hace?

Vos tenés una teoría general que tenés que aplicarla a una situación específica. De la misma manera que cuando vas al médico con un resfrío. El médico tiene una teoría general de los resfríos que la tiene que ajustar al tuyo. Bueno, eso es lo que hace un economista aplicado.

¿A qué se debe el renombre que se ha ganado en los medios de comunicación?

Yo he tenido mucha exposición porque desde que volví de Harvard tuve un pie en los medios de comunicación. La clave en los medios es hablar simple. Yo no tengo ningún problema que mi programa lo escuche cualquier profesor de la universidad o cualquier economista. Pero yo no les estoy hablando a ellos. Porque cuando yo hago mi programa de televisión le estoy hablando a mi tía Carlota, por ejemplo.

Usted maneja un lenguaje adecuado para quienes no tienen grandes conocimientos en economía ¿Por qué a los economistas les cuesta hablar así?

Por falta de práctica en muchos casos, y en muchos otros creo que es un prejuicio. Porque hay gente que cree que dedicarse al periodismo es ser de cuarta. Muchas veces en el ámbito académico cuando uno quiere descalificar a otro le dice que lo que está haciendo es periodismo. A muchos les afecta. A mí nunca me afectó. El periodismo me dio de comer además de muchas otras satisfacciones.

¿Ud. aprendió a hablarle a la gente entonces?

En el periodismo especializado, como lo es el periodismo económico, vos tenés gente que viene del oficio y gente que viene de la profesión. Hay claros ejemplos de periodistas especializados en economía que hoy le pueden hacer un muy buen reportaje a un ministro de economía.

Yo vengo de la profesión y aprendí el ABC del periodismo de tanto estar. Entre 1982 y 1989 me pasé todas las tardes en la redacción de El Cronista, de manera que aprendí el oficio.

Y aprendí a prestarle atención a lo que me parece que es la peculiaridad del periodista. El periodista de raza escucha un discurso de veinte minutos y sabe cuál es la noticia, la novedad. La ventaja comparativa que tenemos los economistas en un medio de comunicación es que esa noticia la ponemos en contexto histórico, en comparación internacional, en explicación causal.

DE PABLO PROFESOR

"Los alumnos son mis sobrinos nietos. No soy amigo de mis alumnos. Yo trabajo de profe y para ellos soy como el tío ese que está ahí y que cada tanto tiene que dar algún consejo.

Aprendí que los cursos que funcionan son los que tienen al participante en el centro, no al profesor. Las clases magistrales sirven para muy poquito. Yo prefiero hacer clases muy participativas. El alumno tiene que venir con el diario leído y está permanentemente en diálogo conmigo. Y uno como profesor tiene que hablar de lo que sabe y de lo que entiende. Si el alumno se da cuenta que uno no cree o no entiende lo que está diciendo, perdiste."

¿Hay que creer además de saber?

Es muy importante. Vos tenés que hablar de lo que creés. Y no sólo eso. Paul Marlor Sweezy, quien fuera alumno de Joseph A. Schumpeter, decía que a su profesor no le importaba qué pensáramos, mientras que pensáramos. Y ese es el ideal del profesor.

Además aprendí hace muchos años que cuando uno termina

los estudios y es profesor joven, debe dedicarse a los cursos de segundo y tercer año en las carreras de grado que son los cursos más técnicos. Con el correr de los años y de la experiencia van sopesando más cosas, entonces hay que ir a los extremos. Cursos introductorios donde se enseñan cosas básicas y, por otro lado, transmisión de experiencia en los seminarios y salir a ver la realidad de la calle. Con los alumnos de la UCEMA visitamos fábricas, sindicatos y oficinas públicas. Y a los chicos les quedan las cosas más diversas. Tienen el testimonio de los responsables pero además vamos hasta allí. Ese tipo de experiencias es para los alumnos el complemento de las clases, no el sustituto. La formación básica está en los cursos, luego se complementa con vivencias.

¿Cómo ve a los futuros analistas políticos y economistas?

Los pibes hoy no parecen tener el tipo de idealización que teníamos cuando estudiábamos en la década del sesenta. Uno estaba pensando en barrer el mundo, ser como los grandes ídolos del momento. Creo que hoy están con objetivos mucho más específicos y concretos: el tema laboral, la especialización que harán después, etc.

Por otro lado, los alumnos han viajado mucho más. Están mucho más en contacto con el exterior. Antes había que imaginarlo todo. Ahora hay mucha más vinculación con el mundo.

Y el resto es el desafío del profe. Ellos llegan al aula y hay que empezar a trabajar. La idea es trabajar.

Aprendí que los cursos que funcionan son los que tienen al participante en el centro, no al profesor. Las clases magistrales sirven para muy poquito. Yo prefiero hacer clases muy participativas.

DE PABLO ECONOMISTA

"Para el 2010 estoy terminando mi nuevo libro. Se llama *Doscientos años de economía argentina. Nunca un momento aburrido*. Es una colección de ensayos, en buena medida originales, en alusión a los doscientos años de vida política independiente que cumplimos."

¿Es realmente independiente la política? ¿Qué características le encuentra?

Primero, Argentina es un país muy pasional y mucho más politizado que los otros. Por eso, un planteo profesional es un planteo que se hace en un contexto políticamente muy jugado. Consiguientemente, no siempre es políticamente correcto.

Segundo, somos un país ciclónico donde el PBI en un año puede subir un 9% pero al otro año cae un 9% y consecuentemente los horizontes son mucho más chicos que en otros países. Somos un país donde la macro y la micro se mezclan mucho. Mi ejemplo preferido es que si vos vas todos los días al kiosco a comprar un caramelo, si un día pedís cincuenta en vez de uno, el kiosquero antes de venderte prende la radio a ver si está pasando algo que vos sabés y él no sabe.

Y somos un país periférico. Somos un país donde las cosas del primer mundo ocurren allá y vos ligás rebotazos. Uno como economista tiene que estar atento a la bibliografía de allá pero también a saber adaptar todas las cosas que uno aprende de los otros países.

¿Cuáles son los temas centrales de la economía argentina?

Hay un tema básico de debilidad política y falta de credibilidad en el gobierno. No me canso de repetir delante de los alumnos que la política económica nunca se da en el vacío sino que se da en un contexto internacional, en un contexto político específico.

Hay un problema fiscal muy fuerte. Un uso politizado del régimen de coparticipación.

La economía dejó de recuperarse en algún momento de 2008. Está estancada y con problemas de empleo. Es una mezcla de consideraciones políticas estrictamente económicas.

El sacar plata de un lado para poner en otro, ¿soluciona algo? ¿Y cuánto tiempo se puede mantener esa dinámica? ¿No hay un límite?

Se rompe el chanchito y se sigue sacando dinero mientras hay. Después no va a haber más. Y cuando no hay más tenés que emitir. El próximo paso va a ser emitir.

¿Es una posibilidad concreta o hipotética?

Hay un gasto público que sigue creciendo, tenés ingresos públicos que no crecen, con el FMI no se va a llegar a ningún arreglo, no hay cómo ir a los mercados voluntarios de deuda así que: o Man-drake existe o tienen que emitir.

Es muy desalentador su pronóstico...

El rol profesional consiste en explicar las cosas tal cual están más allá de si a mí me gustan o no me gustan.

El buen médico, por ejemplo, es el médico que te explica exactamente lo que está pasando. No el tipo que te dice algo para que te quedes tranquilo las próximas dos horas y te morís a la noche.

Frente a esto, ¿qué puede hacer el ciudadano común?

Lo que está haciendo. Vota cuando le corresponde y sobrevive como puede. Es lo que está haciendo el tachero, el pizzero, el arquitecto.

Algunos países parecen que ya pasaron lo peor de la crisis, nosotros seguimos pasándola mal. ¿Cómo se evitaba que nos afecte tanto?

Este Gobierno tuvo superávit fiscal de caja sobre la base de una mejora fenomenal de extremo de intercambio y decidió gastárselo todo al mejor estilo argentino. Consiguientemente, se da vuelta la

El rol profesional consiste en explicar las cosas tal cual están más allá de si a mí me gustan o no me gustan.

tortilla desde el punto de vista internacional y queda el auto volcado. Por eso tiene que apelar a sacar stocks de las AFJP, plata de la ANSES y cosas por el estilo.

Entonces, si uno se pregunta si se podría haber evitado, hay que preguntarse también a qué se llama crecimiento sustentable: a evitar las tentaciones y acelerar cuando transitoriamente podés ya que en algún momento tendrás que parar. Argentina desde ese punto de vista es terrible. Todos los gobiernos se gastan todo. Lo que tienen y lo que no tienen.

¿En qué lo gastan?

Sueldos, jubilaciones y gastos corrientes. La inflación pública es menos del 10% del gasto público. Tenemos un país que tiene cuarenta millones de habitantes y más de seis millones de jubilados. Es mucho.

¿No le parece entonces una buena medida las recientes jubilaciones para quienes teniendo la edad no llegaban a cumplir con los años de aporte?

No hay que jugar con las palabras. La jubilación es un sistema por el cual vos ponés durante la vida activa y sacás durante la vida pasiva. Cuando vos al club de los jubilados le metés un conjunto

de personas que no pusieron pero igual sacan...

A mí me hubiera gustado que digan, por ejemplo, 'vamos a hacer un sistema por el cual toda persona que llega, supongamos, a los ochenta años, le damos una tarjeta por la cual tiene derecho a recibir determinada cantidad de pesos por el hecho de llegar a los ochenta años. Haya puesto o no haya puesto'. Eso me parece bárbaro. Pero no le llamemos jubilación a eso. Porque en el nombre de la solidaridad vos quitás todo incentivo a ahorrar, a jubilar, a guardar, etc. etc.

Imaginate que si yo cuando voy a poner las notas de los exámenes en la UCEMA tuviese la pila de los exámenes, por un lado, y una urna por otro. Y voy sacando numeritos y los alumnos saben eso. ¿Quién va a estudiar así? El mensaje que se está mandando es que desvinculás el esfuerzo y la asunción de riesgos con los resultados. Así todo el mundo se sienta a esperar. A recibir en vez de contribuir.

Incentivo parece la clave en lo que dice. Pero no pareciera haber buenos incentivos sino que, por el contrario, terminan siendo más rentable ciertas "ilegalidades" o "informalidades" económicas. ¿Cómo se las evita?

El costo de hacer las cosas por derecha en la Argentina es altísimo. Por ejemplo, todos los días en las negociaciones salariales inventan los aumentos no remunerativos que después los pasan a remunerativos, después viene la corte suprema y dice que los tickets eran parte de la remuneración; etc. etc. etc. La diferencia entre el costo laboral con el salario de bolsillo es altísima.

Lo mismo con las alícuotas de los impuestos.

Entonces, el alienante a mantener una economía informal es grande. Si vos llegas a decir en Argentina que para bajar la economía informal tenés que bajar la alícuotas impositivas





Desde el punto de vista de política económica a medida que pasan los años ves las situaciones recurrentes. A medida que pasa el tiempo uno se sorprende menos.

y demás, "no, de ninguna manera", te dicen. Y se crea esta idea de que aumentando el número de inspectores vos vas a eliminar la economía informal. Yo creo que eso es una engaña pichanga.

No sólo no se incentiva, sino que muchas veces se ponen trabas. ¿Por qué?

Kirchner tiene un problema personal, por ejemplo, con el campo. Porque el campo le hizo perder el invicto en la forma kirchnerista de tomar decisiones. Dicha forma kirchnerista es: tomar la decisión. Si el adversario o el enemigo no lo acepta, redobla la apuesta y espera que vaya rendido con los pantalones bajos a pedir disculpas. Y le funcionó en Río Gallegos, le funcionó en la municipalidad, y le funcionó en el Gobierno Nacional hasta marzo de 2008 que le dejó de funcionar. Es un problema de blanco o negro, de perros y gatos, con los cotos que eso implica. Si esto fuera gratis podría resultar hasta fascinante o gracioso pero es muy costoso. El costo lo paga la sociedad.

Todos los que se matan de risa de la teoría del derrame deberían ir a los pueblos rodeados de sojeros para ver que les pasa al cura, al mozo del bar, a todos.

¿Cómo aplica en este caso la teoría del derrame?

La teoría del derrame en su versión ridícula dice que si vos tenés un country rodeado de villas miseria, las casas alrededor del country van a ser tan lindas como las de la villa miseria. Como esto no es cierto, entonces -siempre en la versión ridícula- el derrame no existe. Esta teoría es una manera ridícula de ver las cosas inventada para criticarla. Pero yo digo que vayan a un pueblo rodeado de sojeros y van averiguar lo que es la teoría del derrame a través del **no** funcionamiento. Es decir, si los sojeros se quedan sin guita, el cura de la parroquia se queda sin guita, el mozo del restaurante se queda sin guita, el sastre se queda sin guita. Todos se quedan sin guita.

¿Qué cosas aún lo sorprenden habiendo visto y analizado tanto?

Desde el punto de vista de política económica a medida que pasan los años ves las situaciones recurrentes. De cualquier manera debo decirte que dentro de lo complicado que es Argentina, los Kirchner son generadores de sorpresas. El estilo K es una sorpresa. Pero a medida que pasa el tiempo uno se sorprende menos.

Y una cosa que me impacta y conmueve es ver al ser humano buscándole la vuelta. Ver al tachero o al comerciante, o escuchar al empleado contando cómo se la rebuscan. En el fondo de la actividad económica está ese ser humano que trata de salir adelante a pesar de cualquier cosa. ■

¿Qué significa ser economista en Argentina?

El miércoles 21 de octubre Juan Carlos de Pablo recibió ante un auditorio lleno, su Doctorado Honoris Causa de la Universidad del CEMA.

En este marco, realizó una amena conferencia en la que trató de reflejar qué significa ser economista en la Argentina.

Previamente, el Dr. Carlos A. Rodríguez, Rector de la UCEMA, introdujo a la Vicerrectora, Dra. Luisa Montuschi, y al Dr. Martín Lagos, miembro del Consejo Académico. Ellos fueron los encargados de expresar unas palabras alegóricas para con el homenajeado.

Luego de los pequeños discursos de ambas autoridades el Dr. Rodríguez leyó la declaración realizada por el Consejo Superior de la UCEMA para el otorgamiento del Doctorado. Dicha declaración concluye de la siguiente manera:

“Por su extensa trayectoria en la difusión de las ideas económicas en los más variados ámbitos, por su amplia contribución académica en docencia e investigación, por haber sido capaz de evaluar objetiva y científicamente las políticas económicas de varias décadas de nuestro país y por ser un ícono respetado de la profesión de economista a través de varias décadas, es que la Universidad del CEMA otorga el Doctorado Honoris Causa al Lic. Juan Carlos de Pablo”.

Legado su turno, de Pablo comenzó su conferencia aclarando que el ser economista es sólo un rol más de los tantos que cualquier persona tiene en su vida, pero en el caso de los economistas como en el de otras profesiones “el ejercicio de la profesionalidad nos hace aparecer como los malos de la película. Quien piense que esto sólo ocurre con los economistas, pregúntese cuándo fue la última vez que su dentista, o su médico, le dieron una buena noticia”.

Comenzó luego a referirse a las condiciones para ser un buen economista, destacando la necesidad de poseer “una rara combinación de dotes”. El buen economista “tiene que llegar a mucho en diversas direcciones, y debe combinar facultades naturales que no siempre se encuentran reunidas en un mismo individuo”.

También describió cómo es ser economista en otros países, basándose en la inmensa cantidad de cosas que les han pasado a economistas renombrados, y a otros que no lo son tanto. Amor, coraje, suerte, generosidad y mecenazgo, amistad y bronca, discriminaciones, encarcelamientos, y finalmente muertes violentas, son algunas de los sentimientos, emociones y situaciones experimentadas por economistas de todo el mundo. Y con breves historias condimentadas con un toque de humor e ironía, de Pablo fue expoliándose sobre todas esas ideas.

En cuanto a la economía argentina y a ser economista en Argentina, luego de aclarar que si bien su trayectoria puede tener ciertas características singulares, resaltó que hay “desafíos que enfrentamos los economistas que vivimos y trabajamos en Argentina, diferentes -o al menos más intensos- que los que enfrentan



El Dr. de Pablo recibiendo su Doctorado Honoris Causa.

nuestros colegas que trabajan en otros países”.

Tal como lo expresó en la entrevista que mantuvo con la Revista UCEMA, la Argentina es un país muy pasional y muy politizado. Y “la fuerte politización y pasión demanda abundantes dosis de coraje para aparecer como políticamente incorrecto, a la luz de lo que debe decirse y hacerse desde una postura profesionalmente responsable”.

Además, hay un interés público por la economía mezclándose constantemente el nivel micro con el nivel macro. “Esta es la razón por la cual, como aprecian los extranjeros cuando entienden nuestro idioma, en nuestro país cualquier taxista o mozo de restaurante sabe más ‘economía’ que la que sabe un ejecutivo o un profesor, que viven en un país normal”.

Otra condición de la Argentina, descrita por de Pablo, es el carácter no cíclico, sino ciclónico del país. Ciclónico, porque las decisiones adoptadas por los diferentes gobiernos, transforman los ciclos en ciclones. “En un país ciclónico el horizonte decisorio se achica. Es imposible saber lo que va a ocurrir, no porque seamos brutos sino porque la inevitable incertidumbre referida al futuro, en un contexto como el argentino aumenta notoriamente. Entre nosotros el futuro no es incierto, es **muy** incierto”.

La condición de país periférico fue también abordada. “Vivir en un país periférico implica estar al tanto de lo que se piensa y se escribe en ‘los centros’, pero además aprender a corregirlo para que resulte útil en ‘la periferia’. Por eso -modestia aparte- los economistas de los países periféricos somos mejores que los que viven en los países centrales”.

En conclusión, ser economistas es enfrentar día a día estos desafíos que también influyen, y mucho, a la hora de enamorarse de la profesión como lo hizo el Dr. de Pablo.■

El estatuto de gobernanza para las empresas: ¿Cómo se vinculan los principios de gobernanza y las buenas prácticas?



¿Qué se entiende por Corporate Governance? ¿Hay una dimensión regulatoria para este tema? ¿Cuál es la diferencia entre un principio de gobernanza y los denominados códigos de buenas prácticas? ¿Por qué se ha instalado en otros países la novedad de un Estatuto de Gobernanza? El propósito del artículo es proponer respuestas para estas preguntas.

Corporate governance

La expresión "corporate governance" es desafortunada, porque pareciera que sólo las corporaciones tienen gobernanza. Cuando a principios de la década de los setenta se empieza a estudiar rigurosamente este tema, los investigadores aprovechan la información disponible y pública de las grandes corporaciones de los Estados Unidos. Con el paso del tiempo se instalaría, como etiqueta sintetizadora, la denominada "corporate governance".

Sin embargo, toda organización tiene gobernanza, sea ésta adecuada o inadecuada, perfecta o condenable. De manera que, a medida que el estudio de este tema se extendió a todas las formas organizacionales, se puso de manifiesto que deberíamos pensar acerca de la gobernanza de las organizaciones en general, aunque la denominemos como "corporate governance".

Una definición operativa, amplia y flexible, de este concepto es la siguiente²:

Vamos a entender por **"gobernanza de las organizaciones"** un campo de estudio y de aplicación cuyos problemas y tareas principales son:

- Carta fundacional de la organización, sus reglamentos y disposiciones internas, así como su código de buenas prácticas.
- Estructura de propiedad, el rol de los propietarios y sus derechos de propiedad.
- Directorios; asignación de compromisos y responsabilidades para ejercer los derechos de control.
- Deberes fiduciarios de la alta gerencia hacia el directorio y los propietarios, y asignación de compromisos y responsabilidades para ejercer los derechos decisorios en la administración de la organización.
- Derechos de propiedad y cláusulas de salvaguarda para los inversores.
- Conflictos de intereses entre los gerentes, los

acreedores, los propietarios y otros reclamantes ("stakeholders") de la organización.

- Producción y oportuna divulgación de la información (transparencia).
- Compromisos y responsabilidades ("accountability") hacia todos los reclamantes de la organización y, en particular, los entes reguladores.
- Evitación de comportamientos transgresores, como la búsqueda de rentas oportunistas, el complaciente dispendio presupuestario y el "tuneleo".
- Diseño de mecanismos de compensación e incentivos para la alta gerencia y el directorio.
- Administración de los riesgos de incumplimiento.

La lectura de esta definición obliga a una reflexión metodológica. En primer lugar, algunos de los problemas que estudia la gobernanza de las organizaciones son ya "clásicos" y de ninguna manera se empiezan a conocer recién a partir de la década de los setenta. Por ejemplo, los temas de estructura de propiedad y el rol de los directorios (materias tópicas desde el siglo XVIII). También podríamos destacar que el tratamiento sistemático de los derechos decisorios del *management* lleva aproximadamente un siglo.

En segundo lugar, la gobernanza también enfrenta temas recientes, como riesgos de incumplimiento (cuyo tratamiento lo inicia de modo orgánico el Banco de Basilea en la última década del siglo pasado). O las transgresiones de la gobernanza que se formalizaron y administraron en los últimos cuarenta años a partir de los aportes de Gordon Tullock, Janos Kornai, y el Banco Mundial – OECD, respectivamente.

En tercer lugar, lo novedoso en la gobernanza de las organizaciones desde 1970 es el diseño, desarrollo, aplicación de metodologías y adopción de recomendaciones, para enfrentar los temas de la definición con un carácter interdisciplinario y un punto de vista inéditos hasta esa fecha.

Gobernanza regulatoria y gobernanza discrecional

Para que una organización tenga existencia jurídica y administrativa, tiene que enmarcarse dentro del abanico de formas organizacionales que establecen la Ley de Sociedades Comerciales y marcos específicos (como la Ley de Entidades Financieras, por ejemplo). Al quedar autorizadas

por **Rodolfo Aprea**¹, Director del Centro para el Estudio de la Gobernanza del Sector Público y del Sector Privado (CEGOPP) de la UCEMA. Director del Doctorado en Finanzas, UCEMA.

1- Doctor en Ciencias Económicas (UBA, 1998) y Magister en Ciencias del Estado (UCEMA, 2005).

2- Aprea, Rodolfo, *Corporate Governance*, Editorial La Ley, 2007.

las organizaciones a operar, desde una mutual, cooperativa, fundación; hasta sociedades anónimas, sociedades mixtas, sociedades de responsabilidad limitada; cumplieron con un conjunto de requisitos. Entre ellos hay algunos que "obligan" a seguir determinadas restricciones que hacen a la gobernanza (estructura de propiedad, relación del directorio con los propietarios, derechos de votos, mayorías, minorías, relación del directorio con la alta gerencia, por citar algunas variables de análisis).

Esta gobernanza mínima se denomina "**gobernanza regulatoria**". La determina el marco regulatorio y es compulsiva. En consecuencia, todas las organizaciones registradas y autorizadas tienen una estructura de gobernanza impuesta.

Por otra parte, las organizaciones pueden diseñar, aprobar e implementar internamente, otras variables de gobernanza que se encuentran en la definición anterior y que no explicita el marco regulatorio. Esta gobernanza sobre la cual decide cada empresa es la denominada "**gobernanza discrecional**".

Principios de gobernanza

Por "**principios de gobernanza**" entendemos una lista con el conjunto mínimo de prescripciones para la acción que se desprenden del diseño de gobernanza adoptado para determinada organización. En un sentido metafórico, los principios se comportan como el contrato básico de la gobernanza.

De otra manera, los principios de gobernanza son preceptos, objetivos a cumplir, por medio de los cuales la organización asume un compromiso y una responsabilidad frente a todos sus reclamantes internos o externos. Algunos serán de naturaleza regulatoria. Otros pertenecerán al ámbito de la gobernanza discrecional.

La práctica sería y exitosa en algunos países muestra que se redactan enunciados breves, claros, y en su mayor parte incluyen la expresión "debe" (el directorio debe..., la alta gerencia debe..., la organización debe...). La estructura y lista de los principios de gobernanza es preceptiva.

Un ejemplo sobresaliente de un listado de principios de gobernanza (hoy en día un paradigma) lo constituye el documento de la Bolsa de Sydney, Australia. Allí se recomiendan para las empresas cotizantes de la Bolsa (aproximadamente 2.500), sólo ocho principios³.

Buenas prácticas

Como los principios de gobernanza son preceptivos, necesitamos volverlos operativos, lograr "que caminen en el mundo real". Esa es la función de los llamados códigos de buenas prácticas.

En general, un código es un conjunto de reglas acerca de cómo hacer algo, o de qué manera debería comportarse determinado grupo social.

Los principios de gobernanza son preceptos, objetivos a cumplir, por medio de los cuales la organización asume un compromiso y una responsabilidad frente a todos sus reclamantes internos o externos.

Por otra parte, una buena práctica deviene un ejemplo a seguir acerca de cómo deberían llevarse a cabo tareas regulares o actividades en campos profesionales o laborales.

Los códigos de buenas prácticas son voluntarias incorporaciones de una empresa a su estructura de gobernanza. No se imponen por leyes que obliguen a las empresas a diseñar y difundir "el modelo de código de acuerdo a la ley".

Este punto es importante. Cuando una cámara empresarial, una institución educativa y de investigación, la Comisión Nacional de Valores, o un mercado bursátil, publican un código de buenas prácticas para sus adherentes, no están solicitando que se adopte textualmente sino que lo presenta como un *benchmark*, un modelo sobre el cual inspirarse.

Un "**código de buenas prácticas**" es un conjunto de reglas de conducta que permiten a una estructura de gobernanza específica tener efectos observables en la realidad, estableciendo compromisos y responsabilidades. Ese conjunto de reglas deben satisfacer las siguientes restricciones:

- Necesariamente, deben provenir de la estructura de gobernanza subyacente.
- Deben conciliar con el esquema institucional vigente y respetar la ley.
- Deben estar de acuerdo con la carta fundacional y los estatutos de la organización.
- Deben resultar operacionales: las reglas se diseñan de modo tal que admitan su monitoreo, evaluación, actualización y cambio.

Volviendo a la Bolsa de Sydney, se puede comprobar que se trata de pocos enunciados (24) redactados con precisión, sencillez y flexibilidad.

En un número creciente de países, las instituciones del mercado y reguladores siguen el criterio de "**cumpla o explique**" (*comply or explain*), que consiste en las siguientes propuestas:

- a) La organización no está obligada a producir y difundir un código de buenas prácticas.

3- Consultar www.asx.com.au

[notas de análisis]

b) Pero si no lo hace, queda obligada a explicar por qué no lo hace.

El estatuto de gobernanza

Los escándalos corporativos de hace unos años, epitomizados por la caída de Enron en diciembre de 2001, y los inocultables abusos exhibidos por numerosos intermediarios financieros y fondos de inversión en la crisis desatada desde hace dos años, han instalado la discusión acerca de cuál sería un mecanismo adecuado para que las organizaciones “muestren” cómo es su gobernanza, mejorando así la “accountability” y la transparencia de cada una de ellas.

Un mecanismo que empieza a difundirse en muchos países es el diseño y divulgación del estatuto de gobernanza, que consiste en un documento donde se listan y explican tanto los principios de gobernanza de la organización, como sus códigos de buenas prácticas.

En pocas palabras, el “estatuto de gobernanza” es el vehículo por medio del cual la organización compromete y se hace responsable por el cumplimiento de sus principios y sus buenas prácticas.

Una ilustración práctica

Veamos dos ejemplos de estatutos de gobernanza:

- El primero ha sido producido por el *Corporate Governance Council* para su difusión por el Stock Exchange de Sydney, Australia, como un formato de referencia a partir del cual las empresas puedan diseñar sus propios códigos.
- El segundo es el formato correspondiente de la Comisión de Valores del Brasil, para sus empresas cotizantes.

Código australiano

Recoge la experiencia de muchos códigos, en particular los del ámbito anglosajón. Su mayor acierto, en nuestra opinión, consiste en diferenciar claramente entre lo que constituye un principio de gobernanza, de una regla de buena práctica. Por ejemplo, veamos el denominado principio de gobernanza 2:

Australia | Principio de gobernanza 2: Estructura del directorio para crear valor

Las empresas deben contar con un directorio de efectiva composición, tamaño y compromiso como para que pueda adecuadamente cumplir con sus responsabilidades y deberes.

El principio prescribe y consiste en un objetivo a cumplir. Para darle encarnadura en la vida real hay que señalar una o más conductas prácticas

que vuelvan operacional al principio. Veamos la solución que propone este código:

Australia | ¿Cómo alcanzar buenas prácticas desde el principio de gobernanza 2?

- 1- La mayoría de los miembros del directorio deben ser independientes.
- 2- El presidente o chair del directorio debe ser un director independiente.
- 3- Una misma persona no puede desempeñar, al mismo tiempo, el rol de chair del directorio y gerente general (CEO, chief executive officer).
- 4- El directorio debe designar un comité de nominaciones para la alta gerencia y los directores entrantes.

Código brasileño

Las cosas no son tan claras en este código. Los principios de gobernanza se mezclan con las buenas prácticas recomendadas. Para un analista de mercado no resultará una tarea sencilla saber donde terminan los principios y dónde empiezan las prácticas. Veamos qué ocurre cuando lo comparamos con el código australiano, precisamente en el mismo punto que destacábamos para éste último.

Brasil | Función del directorio, composición y duración de su mandato

- 1- El directorio debe ocuparse de proteger los activos de la empresa, asegurar que los objetivos de la empresa se cumplan, y guiar al *management* en su tarea de maximizar el rendimiento de las inversiones y agregando valor a la compañía.
- 2- El directorio debería tener entre cinco y diez miembros técnicamente calificados, y al menos dos de ellos deberían tener experiencia en finanzas, así como concentración profesional en prácticas contables. Semejante experiencia debería permitirles asumir responsabilidad para el monitoreo de las prácticas contables adoptadas por la empresa.
- 3- Sería aconsejable que la compañía tuviera la mayor cantidad posible de miembros del directorio independientes.
- 4- El mandato de los directores es por un año, con la posibilidad de reelección.

Sistema Previsional Argentino: mecanismos de actualización de las jubilaciones desde 1994



por **Vanesa Valeria D'Elía**, Magíster en Economía, UCEMA. Economista, ANSES.

La aprobación de la Ley 26.417 en octubre de 2008, que establece los criterios de aumentos jubilatorios automáticos, constituye un hecho de suma relevancia dentro del Sistema Previsional Argentino. La eliminación de la discrecionalidad en las decisiones sobre cuánto incrementar las jubilaciones, qué grupos serán los más beneficiados con los aumentos y cuándo aplicar la movilidad, otorga mayor transparencia al sistema.

La Constitución Nacional en su artículo 14 bis establece que "...el Estado otorgará los beneficios de la seguridad social, que tendrá carácter integral e irrenunciable" y "...la ley establecerá... jubilaciones y pensiones móviles". No caben dudas que el ajuste de los ingresos en la etapa pasiva es un derecho; la discusión surge en los criterios que deben considerarse para garantizar el ingreso de los jubilados y asegurar al mismo tiempo la sustentabilidad financiera del sistema.

A nivel internacional, las jubilaciones son en general actualizadas por los salarios, por la inflación o por una combinación de ambos. La ley de movilidad en Argentina establece una fórmula que combina salarios y recursos del sistema por beneficio, siendo los ingresos por beneficio de ANSES el límite para los aumentos a otorgar.

Un poco de historia

Originalmente, la Ley 24.241 de 1993 crea un valor de referencia denominado AMPO (Aporte Medio Previsional Obligatorio) calculado como el cociente entre el promedio mensual de los aportes personales de los trabajadores y el promedio mensual de aportantes al sistema. El cómputo se realizaba en los meses de marzo y septiembre de cada año (Ley 24.437) y la movilidad (indexación) de las jubilaciones estaba dada por la variación del indicador.

Pero este mecanismo de actualización de las jubilaciones tuvo vigencia durante muy poco tiempo. En 1995, se modificó el criterio de movilidad a través de la Ley 24.463 de Solidaridad Previsional, estableciéndose que las prestaciones serían actualizadas en función de la movilidad que anualmente determinara la Ley de Presupuesto. En 1997 (Decreto 833/97), el AMPO fue reemplazado por el MOPRE (Módulo Previsional) como unidad de referencia para establecer la movilidad (siempre fijada de acuerdo al Presupuesto). El valor original del AMPO/MOPRE se

estableció en \$61 en 1994, llegando a \$80 a principios de 1997. Este valor se mantuvo hasta 2008, cuando el MOPRE fue eliminado como unidad de medida y reemplazado por cantidad de haberes mínimos (Ley 26.425).

Como las unidades que debían otorgar movilidad se mantuvieron inmóviles, a partir de 2003, el gobierno comenzó a implementar aumentos discrecionales (y diferenciales) a las jubilaciones (ver Tabla 1).

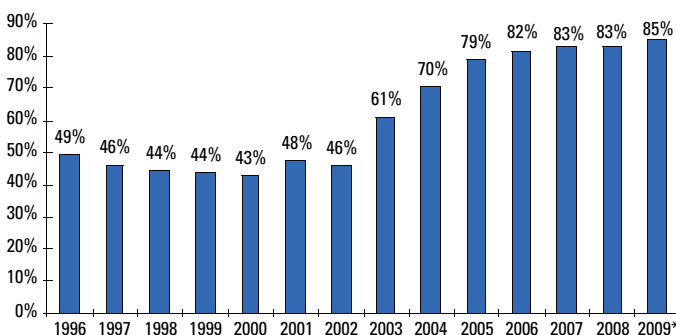
Tabla 1: Haberes previsionales: Incrementos otorgados 2003-2009

Año	Haberes mínimos	Entre mínima y \$1000	Superiores a \$1000
2003	46.70%	0%	0%
2004	40.00%	10.00%	0%
2005	26.60%	0%	0%
2006	20.50%	11.00%	11.00%
2007	26.90%	27.10%	27.10%
2008	15.60%	15.60%	15.60%
2009	19.90%	19.90%	19.90%

Nota: La movilidad para 2009 es el porcentaje acumulado de los meses de marzo (11.69%) y septiembre (7.34%). Fuente: Elaboración propia.

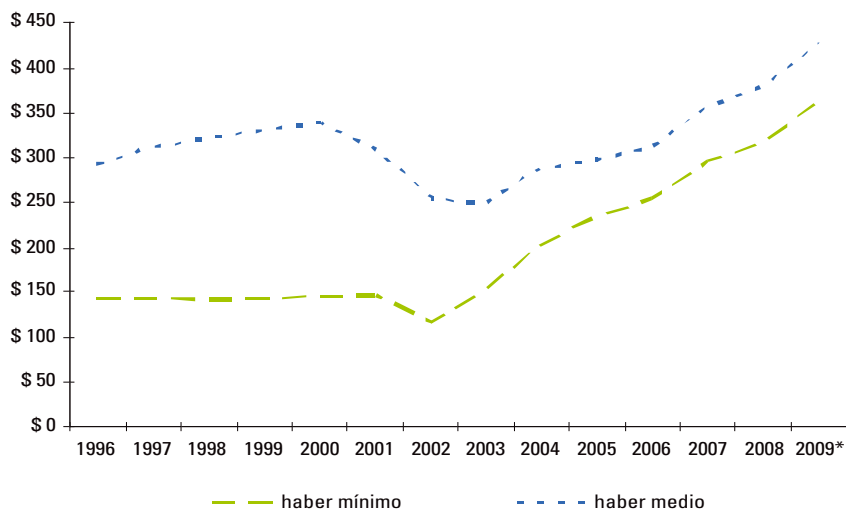
Como se observa, las jubilaciones mínimas (que actualmente se encuentran en \$827.23) presentan durante el período un incremento acumulado del 451%, mientras que el resto de la escala muestra un incremento menor (115% para las jubilaciones entre el haber mínimo y \$1000, y 95% para jubilaciones mayores a \$1000). El Gráfico 1 presenta la relación entre la jubilación mínima y media del sistema.

Gráfico 1: Relación haber mínimo/haber medio, 1996-2009



Fuente: Elaboración propia con datos de ANSES.

Gráfico 2: Haberes jubilatorios, 1996-2009 (precios constantes 1994=100)



Fuente: Elaboración propia sobre la base de datos de ANSES e INDEC. Nota: * Datos a septiembre de 2009.

Claramente, las decisiones de política previsional desde 2003 han estado orientadas a mejorar la situación relativa del grupo de adultos mayores de menores ingresos. Este hecho ha sido fundamentado en el rol solidario del Estado dentro del Sistema Previsional de Reparto. Cuando se analizan los incrementos otorgados frente a la evolución de la inflación se observa que las jubilaciones mínimas superaron en 2003 el poder de compra de los años anteriores, sin embargo, cuando se analiza el promedio de los haberes, los aumentos significaron una recuperación del poder de compra previo a la crisis de 2002 recién en 2007 (ver Gráfico 2).

Esta recuperación se debe fundamentalmente a dos cuestiones: por un lado a la incorporación de nuevos jubilados a través de la moratoria previsional (el 75% de estas jubilaciones son haberes mínimos que son los que recibieron los mayores aumentos)¹. Por otro lado, influyen los haberes de los nuevos jubilados que se van ingresando al sistema. Mientras que en 2005 el haber promedio de las altas rondaba los \$400, para septiembre de 2009 el monto medio se incrementó a más de \$1000.

La importancia de la movilidad previsional no sólo se relaciona a la indexación de las jubilaciones sino también al cálculo de la jubilación inicial. La ley establece que el haber jubilatorio se calcula como la suma de un monto básico fijo llamado PBU (Prestación Básica Universal), más una prestación que depende del salario sujeto a contribuciones².

La falta de actualización de la PBU junto a la falta de actualización de las remuneraciones pasadas que se consideran para el cálculo de la jubilación a partir de la ley de convertibilidad significó no sólo jubilaciones inmóviles, sino también haberes iniciales bajos³.

Esto provocó un gran número de presentaciones judiciales argumentando que no sólo los aumentos otorgados a las jubilaciones mayores a la mínima son escasos, sino que la base sobre la cual se ha aplicado movilidad es baja. Actualmente, ANSES presenta cerca de 325.000 juicios en trámite, de los cuales el 78% corresponde a reajustes⁴.

Comentarios finales

No hay ninguna duda que la aprobación de la ley de movilidad jubilatoria y la automatización de los aumentos representa un avance de suma importancia para el sistema previsional. Uno de los desafíos que quedan por delante es solucionar aquellas disparidades ocasionadas por políticas pasadas que puedan estar afectando el bienestar de los adultos mayores, con el compromiso de no poner en riesgo la sustentabilidad del sistema.

1- En 2005 el gobierno puso en marcha un plan de Moratoria Previsional (Ley 25.994), a través del cual más de 1.8 millones de adultos mayores ingresaron al sistema de seguridad social, adhiriéndose a un plan de pagos de deudas previsionales por aportes no realizados. La mayoría de las altas de jubilaciones se efectivizaron en 2007.

2- Esta última prestación se denomina PC (Prestación Compensatoria) o PAP (Prestación Adicional por Permanencia), dependiendo del período en que se perciben las remuneraciones que entran en el cálculo de la jubilación.

3- Ante la falta de actualización del MOPRE, la PBU fue ajustada de acuerdo a la movilidad otorgada a las jubilaciones. En 2008, a través de la Resolución 298 de ANSES, se establece una tabla de coeficientes de actualización para el cálculo de la jubilación inicial que considera los aumentos otorgados a los beneficios jubilatorios como parámetro para actualizar las remuneraciones en el cálculo del haber inicial. Posteriormente, la Ley 26.417 establece un valor de la PBU de \$326 y determina que su actualización estará dada por la movilidad que surja de la fórmula "m".

4- Uno de los casos más conocidos es el llamado "Fallo Badaro" que ordena el reajuste de la jubilación para este beneficiario (que recibió el 11% de aumento durante el período 2002-2006) según la variación del Índice de Salarios (88.6%). El fallo se encuentra disponible en: <http://www.csjn.gov.ar/documentos/novedades.jsp>.

La identidad hispanoamericana



por **Carlos Escudé**, director del Centro de Estudios Internacionales y de Educación para la Globalización (CEIEG), UCEMA.

Pocos ejercicios aportan tanto a la comprensión de quiénes somos los hispanoamericanos como comparar el origen del sentido de identidad en nuestra región con el de los europeos. Sorprenden tanto las diferencias como los paralelos, que enseñan incluso por qué la guerra es menos frecuente entre nosotros.

Curiosamente, en ambos casos la cadena causal que condujo a la formación de las identidades nacionales actuales se origina en el colapso de un imperio: el romano en el caso europeo y el español en el nuestro. En la temprana Edad Media, la quiebra de las instituciones imperiales produjo anarquía e inseguridad, aislando las comarcas europeas unas de otras. Siguiendo el conocido planteo de Benedict Anderson, en las regiones más romanizadas el latín del vulgo se transformó en forma acelerada, dando lugar a multitud de lenguas vernáculas diferenciadas. A lo largo de siglos se produjo una segmentación cada vez mayor de estos romances, de modo que casi en cada valle se hablaba un dialecto diferente. Simultáneamente, en la Europa menos romanizada las lenguas indígenas recobraron su vitalidad, configurando un mosaico no menos segmentado. A la vez, el clero y las aristocracias permanecieron vinculadas lingüísticamente a través del latín eclesiástico.

Este cuadro cambió cuando, hacia 1450, Johannes Gutenberg introdujo la imprenta de caracteres móviles en Europa. El libro impreso representó una revolución político-cultural. Aunque en un primer momento se imprimió en latín para un mercado paneuropeo, pronto se comenzó a publicar en lenguas vernáculas para mercados geográficamente acotados.

La contingencia de que en una ciudad emergiera una imprenta y en otra no, determinó que un idioma lugareño pasara a dominar una región circundante en que se hablaban dialectos distintos pero afines entre sí. Unos idiomas vernáculos se convirtieron así en lenguas literarias, mientras otros se mantuvieron como dialectos vulgares. De este modo comenzó un proceso inverso al que había tenido lugar con la caída de Roma. Las lenguas vernáculas tendieron a aglutinarse y así surgieron las identidades lingüísticas, que se convirtieron en "proto-nacionalidades".

Por eso, las incipientes identidades nacionales europeas se establecieron sobre una diferen-

ciación étnica anclada principalmente en la lengua. Con ellas surgió la ideología del nacionalismo, que reclamaba un Estado para cada "nación". Eventualmente, ésta condujo a una duradera y violenta saña étnica, elocuentemente presente en la Segunda Guerra Mundial y en las recientes guerras civiles de la ex Yugoslavia. También se vislumbra, benignamente, en el desmembramiento de Checoslovaquia, a la vez que se verifica en el incierto futuro belga y en las quizás más controlables cuestiones vasca y catalana.

Este recorrido es el opuesto del de la América hispana. Porque la imprenta ya existía cuando colapsó el Imperio Español, el castellano no se dividió en dialectos diferentes sino que se consolidó pese a la segmentación política del inmenso territorio.

**Las incipientes
identidades nacionales europeas
se establecieron sobre una
diferenciación étnica anclada
principalmente en la lengua.**

Más aún, nuestras élites del período independiente continuaron con la tarea de latinización lingüística y religiosa iniciada por los españoles. Como señala Tulio Halperin Donghi, hacia 1810 la América hispanizada era una suerte de archipiélago de islas rodeadas por un heterogéneo océano indígena. Los habitantes de Ciudad de México y Buenos Aires tenían casi todo en común, a la vez que estaban rodeados por un "otro" absoluto: indígenas con lenguas y culturas muy diferentes entre sí.

A diferencia de los "españoles americanos", que constituían una sola identidad colectiva, estos indígenas configuraban múltiples identidades incapaces de hacer causa común. Con pocas excepciones (Bolivia por caso) la hispanización siguió avanzando hasta que eventualmente hubo

un océano hispanizado y apenas un archipiélago de islotes de culturas y lenguas indígenas.

Es así como surgió la contigüidad lingüística más extensa del planeta. Desde el río Bravo hasta la Tierra del Fuego se habla una misma lengua. Un chileno y un madrileño se entienden casi como si pertenecieran a la misma sociedad, pero lo mismo no ocurre entre el mismo madrileño y un aldeano de la provincia catalana de Gerona, ambos ciudadanos del mismo Estado español. Los apenas 505 km. que separan a Madrid de Barcelona han alcanzado para la erección de una barrera lingüística significativa. Y la distancia entre mundos tan diferentes como los de Moscú y Washington DC es de apenas 7827 km., cifra bastante inferior a los 10.777 km. que separan a nuestra Ushuaia de Tijuana, en el estado mexicano de la Baja California.

Esta singularidad hispanoamericana refleja un hecho frecuentemente olvidado de nuestra historia: hacia 1810 existía una proto-nacionalidad pan-hispanoamericana. Los rasgos compartidos por los Estados incipientes eran tantos y tan relevantes que el concepto de "nación" no resultaba aplicable para ellos en el sentido en que lo fue en Europa a partir de la emergencia de las proto-nacionalidades lingüísticas. Un caraqueño en Santiago de Chile era un forastero, pero no un extranjero.

Como recuerda José Carlos Chiaramonte, entonces operaban dos identidades colectivas superpuestas. Por un lado estaba la lugareña (cordobés, limeño, quiteño), y por encima de ella funcionaba el paraguas identitario "español-americano". Éste aunaba en un solo "nosotros" a los criollos de toda la región.

Estos fuertes lazos hicieron posible que, durante un período que se extendió algunas décadas, nuestros padres fundadores fueran casi intercambiables. Paradigmático fue el caso del caraqueño Andrés Bello, arquitecto de la primera política exterior estable de Chile. Hoy el instituto formador de los diplomáticos chilenos porta el nombre de ese venezolano. Casos análogos (entre muchos) fueron el director supremo interino de las Provincias Unidas del Río de la Plata, Ignacio Álvarez Thomas, que era peruano; el primer presidente de Chile, Manuel Blanco Encalada, que era porteño, y el primer embajador de Bolivia en Buenos Aires, el cordobés Deán Gregorio Funes.

Por cierto, en 1810 aún no había argentinos salvo en un sentido muy restringido: un "argentino" era un porteño. Este dato fue sacado a luz por Ángel Rosenblat en una serie de artículos precursores publicados en La Nación el 17, 24 y 31 de marzo de 1940.

El hallazgo surge de numerosos documentos de época. Entre ellos, Chiaramonte cita las Memorias póstumas del general José María Paz. Asentadas en un tiempo posterior en que el uso

La ausencia de diferenciaciones lingüísticas en los tiempos fundacionales ayuda a explicar por qué la Argentina y Chile, por ejemplo, jamás han librado una guerra.

del gentilicio ya se había ampliado, su autor rememora la insistencia de Álvarez Thomas en que la honrosa condición de argentino le estaba vedada, por cordobés. En cambio, el director supremo era considerado argentino porque, aunque oriundo de Arequipa, se había avecindado en Buenos Aires, donde había comprado una casa, cumpliendo con los requisitos del Derecho de Indias. Y más papistas que el Papa, las hijas de Álvarez Thomas aleccionaban a una "sirvienta de distinción" del hermano de Paz, exhortando: "Tú, Gertrudis, eres argentina y no debes emplearte en el servicio de una familia provinciana, pues eres mejor que ella".

Irónicamente, Álvarez Thomas terminó sus días como ciudadano peruano. ¿Puede haber mayor evidencia de indefinición nacional?

Esta ausencia de diferenciación en los tiempos fundacionales ayuda a explicar por qué la Argentina y Chile jamás han librado una guerra. Por más que fueran adoctrinados por sus Estados para odiarse mutuamente, los argentinos nunca llegaron a ser el "otro absoluto" para los chilenos, ni los chilenos para los argentinos. Había demasiado en común. De haber habido una guerra hubiera sido una guerrita, como la que libramos con Brasil entre 1825 y 1828. En cambio, desde que nosotros somos independientes Francia y Alemania han protagonizado tres guerras, dos de las cuales fueron las más trágicas de la historia humana. El remoto origen de la diferencia fue la presencia o ausencia de la imprenta al momento de producirse los colapsos imperiales que hicieron posible el nacimiento de estos Estados.

Aunque nuestro análisis demuestra que no todo resultado virtuoso es el producto de la virtud, en los umbrales del Bicentenario estos son logros de civilización que debemos celebrar. Ilustran el significado profundo del cliché "nación hermana".

Lo que nos enseña Oliver Williamson



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

El Premio Nobel de Economía 2009 fue compartido entre Elinor Ostrom y Oliver Williamson. Me referiré aquí a la obra de Williamson, y a lo que esta sugiere para el desarrollo económico argentino.

Williamson analiza las implicancias de los costos de intercambio (o “costos de transacción”) para la organización económica. Sus trabajos continúan la línea iniciada con Ronald Coase en su famoso artículo sobre la naturaleza de la empresa, publicado en 1937. Al igual que Coase, Williamson plantea que las empresas constituyen sistemas de asignación de recursos alternativos al mercado. Se caracterizan por el hecho de que los intercambios que ocurren dentro de ellas no generan precios: órdenes jerárquicas, en lugar de precios, guían una parte importante de la acción de los que participan en la empresa. Entre sus muchos trabajos, su obra *Las Instituciones Económicas del Capitalismo*, constituye un importante aporte para comprender el funcionamiento de las economías de mercado modernas.

Williamson analiza la importancia de los “costos de transacción”, o costos de intercambio. Plantea que estos costos son tanto mayores cuanto más especializados son los bienes o servicios que se intercambian. Los “activos específicos” generan altos costos de transacción ya que requieren salvaguardas contractuales para las partes involucradas. La incertidumbre contractual (sea esta causada por activos específicos o por derechos de propiedad diluidos) tiene como consecuencia reducción de la especialización de empresas e individuos, así como reducción en los incentivos para inversiones de distinto tipo. Lo anterior tiene profundas consecuencias para la economía argentina.

Una parte no menor de los aumentos de productividad del sector agropecuario argentino se deben al crecimiento de empresas contratistas de labores, que surgieron luego de la derogación de la Ley de Arrendamientos (fines de la década de 1960). Si esta ley siguiera existiendo, los intercambios entre productores agropecuarios y contratistas hubieran implicado alto riesgo, ya que los primeros podrían haber sufrido expropiación de facto de sus tierras por parte de los segundos (la ley ponía trabas al desalojo de aquellos que aportaban servicios de maquinaria). El proyecto de Ley de Arrendamientos que posiblemente se tratará en el Congreso en los próximos meses puede tener como consecuencia un retroceso

marcado en lo relativo a especialización y eficiencia en el sector agropecuario, ya que volverá a introducir restricciones a los contratos que las partes celebran en forma voluntaria.

Existe también inseguridad jurídica cuando la legislación laboral -y la acción de dirigentes obreros- impide el intercambio mutuamente beneficioso entre la empresa y los trabajadores. El actual caso de Kraft ilustra esto a la perfección. En esta situación la empresa puede terminar eligiendo un grado de integración vertical *menor* que el óptimo: a fin de protegerse contra contingencias cede a contratistas externos procesos que le convendría realizar ella misma. El uso de contratistas puede parecer una solución “buena” pues reduce riesgos por reclamos laborales, sin embargo puede también dificultar la inversión por parte de los trabajadores en know-how valioso para la organización. Como consecuencia, se resignan ganancias potenciales de productividad. Usando conceptos de Williamson, se dificulta la inversión en capital humano específico y, por lo tanto, se compromete el logro de mayor eficiencia.

Los desarrollos de Williamson forman una parte del curso de Organización Empresaria que dicto actualmente en la Universidad del CEMA. Problemas tales como los límites de la empresa, alternativas contractuales, incentivos, organización del trabajo y sistemas decisorios pueden ser comprendidos en forma provechosa mediante la utilización de la economía de los costos de transacción. Múltiples monografías y trabajos de investigación atestiguan sobre la relevancia de esta línea de pensamiento.

Williamson enfatiza el rol de la organización y de factores “micro” en la eficiencia con la cual se utilizan los recursos productivos con los que se cuenta. Señala la importancia del “ordenamiento privado” (*vis-a-vis* al estrictamente legalístico) en lo relativo a intercambio entre partes. Sus trabajos muestran la importancia de los “sistemas de gobernanza”. Medidas recientes como la intervención en Aerolíneas Argentinas, la estatización de fondos jubilatorios o la reciente Ley de Radiodifusión pueden ser analizadas con provecho con el marco de costos de transacción, oportunismo y ordenamiento privado, desarrollados por este nuevo laureado.

La redistribución real del ingreso en Latinoamérica



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

Muchos países latinoamericanos se caracterizan por aceptar un alto grado de informalidad en sus economías. Por ejemplo, se acepta con naturalidad el hecho evidente de que saliendo de ciertos barrios de poder adquisitivo medio a alto los negocios casi nunca entregan factura, evadiendo de ese modo IVA y ganancias. Es común observar en la autopista que se detenga a un conductor que con un buen auto viaja superando por poco la velocidad máxima, mientras que simultáneamente y en el mismo lugar se deja pasar un auto viejo y sin luces a la noche. Se acepta la venta de productos falsificados, como por ejemplo en La Salada, que ahora además vende sus productos por Internet (<http://www.lasaladacompras.com.ar/>). Se estima que el 50% de la ropa que se vende en el país se vende en el mercado negro. Es usual que ante necesidades fiscales se invente otro impuesto o se aumente uno ya existente para los que pagan, en lugar de intentar recaudar entre los que no pagan. En el extremo, se tolera cierta forma de criminalidad como robos ante la desigualdad de la riqueza.

Vale la pena aclarar que la informalidad no es un atributo exclusivo de este gobierno, ni tampoco exclusivamente argentino. La gran informalidad ha caracterizado no sólo gran parte de nuestra historia sino que es endémica a la historia de casi toda América Latina. Evidentemente hay algo estructural en ello que amerita que tratemos de entender.

La tesis de este artículo es que la informalidad es omnipresente en América Latina porque es la respuesta deliberada del sistema político para redistribuir riqueza. Paso a argumentar.

Las economías latinoamericanas, con escasas excepciones, tienen dos propiedades en común: 1) estados crónicamente ineficientes y 2) una pésima distribución de la riqueza.

Es bien sabido que la distribución del ingreso en Latinoamérica es de las más desiguales del mundo. Interesados pueden ver el mapa de la desigualdad del Informe de Crecimiento del Banco Mundial 2008. La ineficiencia estatal es también evidente para cualquiera. Esa percepción está corroborada en el reciente estudio "Haciendo Negocios 2010" del Banco Mundial, en el que se comparan algunos aspectos de la eficiencia estatal de 183 países relacionados con las facilidades para realizar trámites. Uno esperaría ver en las últimas posiciones a países marginales, sin

embargo encontramos a la Argentina (118), Brasil (129) y Venezuela (177).

La mala distribución de la riqueza genera una fuerte demanda redistributiva. Naturalmente esa demanda encuentra oferta política. La solución normal es cobrar impuestos y canalizar parte de ese dinero eficientemente hacia los más pobres. Para hacer esto se requiere de un estado eficiente, pero vimos que esto no se da en América Latina. ¿Entonces qué se hace? ¿Cómo responde el sistema político ante la demanda por redistribución, combinada con inoperancia estatal para prestar servicios sociales? Responde reduciendo el costo de funcionamiento de los más pobres, aceptando la informalidad impositiva, laboral y la violación de derechos de propiedad.

En los países latinoamericanos
conviven dos economías en
paralelo. Una, informal, con una
tasa impositiva efectiva mucho
menor a la media del mundo.
La otra, formal, con una tasa real
superior a la media del mundo.

Es muy común escuchar a la clase media quejarse amargamente ante esta situación, sintiendo que en nuestras sociedades el que cumple es el que más se perjudica y los incentivos están dados vuelta. Pero, ¿qué puede hacer un político para satisfacer la gran demanda social por redistribución? Si presiona para exigir un alto nivel de servicio en el sector público en pos del bien común, los sindicatos le paran el país y las estructuras políticas se desfinancian. Ya que no puede redistribuir de manera directa, termina aceptando ciertas ilegalidades que por lo menos le reducen el costo de funcionamiento a los más pobres y, al

En el largo plazo, por difícil que sea, la única manera sustentable de redistribuir la riqueza es mejorar la eficiencia del sector público, reducir la informalidad y desahogar al sector privado formal.

menos en el corto plazo, reducen la desigualdad.

Más allá de las innumerables consecuencias indirectas de aceptar la ilegalidad, la consecuencia directa es que en los países latinoamericanos conviven dos economías en paralelo. Una, informal, con una tasa impositiva efectiva mucho menor a la media del mundo. La otra, formal, con una tasa real superior a la media del mundo (¡alguien tiene que financiar al estado!).

Para que un país pobre deje de serlo, su inversión promedio tiene que generar más riqueza por dólar invertido que la de los países ricos. Además tiene que invertir proporcionalmente más. De esa manera, aunque hoy su riqueza sea menor, si la tasa de crecimiento es mayor, eventualmente alcanzará a los países más prósperos.

La decisión privada de invertir depende de la rentabilidad del inversor después de pagar impuestos. Si éste estima que ganará dinero, invertirá; si no, no lo hará. Sin embargo, una proporción muy importante del valor total generado por las inversiones son precisamente los impuestos. Al funcionar la economía formal con tasas impositivas reales altas, se desincentiva la inversión. Pero tal vez más importante, al funcionar la economía informal con tasas impositivas reales mucho más bajas que las de los países ricos, el inversor informal privado invertirá en proyectos que le generen dinero a él aunque generen un valor total agregado muy bajo.

La economía informal latinoamericana, digamos la conformada por empresas que pagan menos de la mitad de los impuestos que deberían pagar de acuerdo a la ley escrita, emplea a más del 50% de los trabajadores del sector privado. Como vimos, este sector en general tenderá a producir inversiones de muy bajo valor agregado. A esto hay que sumar el uso de recursos por parte del

estado, que también genera mucho menos valor que el que generan los estados del primer mundo. En el presupuesto 2010 se estima que la presión tributaria será cercana al 30% del PBI en la Argentina. Para lograr que la inversión promedio supere en valor agregado a la de los países ricos, el sector formal debe ser extraordinariamente más eficiente que el de estos países. A menos que la casualidad siga manteniendo el valor de nuestras exportaciones extraordinariamente alto, semejante eficiencia no es sustentable.

En el largo plazo es de esperar entonces un crecimiento más bajo que el del primer mundo. Independientemente del nivel absoluto de riqueza, que en general crece con el tiempo en todo el mundo, en cualquier momento dado del tiempo los países relativamente más pobres suelen tener las peores distribuciones de la riqueza. Entonces, lo que en el corto plazo parece ayudar, en el largo plazo nos condena.

Aceptar la informalidad es promover trabajos de muy bajo valor agregado. Es lógico que se intente redistribuir la riqueza en Latinoamérica porque la demanda existe, porque por suerte vivimos en democracia y entonces la oferta va a aparecer, y porque además consideramos como sociedad que es justo que así lo sea. Esa tarea le corresponde al estado. Pero en el largo plazo, por difícil que sea, la única manera sustentable de hacerlo es mejorar la eficiencia del sector público, reducir la informalidad y desahogar al sector privado formal.

Publicaciones recientes de la Dra. Luisa Montuschi

La vicerrectora de la UCEMA ha publicado recientemente dos trabajos de investigación. El primero, "Descentralización productiva y otras formas de organización del trabajo. Enfoque socioeconómico" fue publicado en *Descentralización Productiva. Deslocalización. Contratación y Sublocación. Cesión de Personal. Grupo de Empresas. Teletrabajo* (coordinación: Jorge Rodríguez Mancini) por el Instituto de Derecho Empresarial (Sección Derecho del Trabajo y de la Seguridad Social) de la Academia Nacional de Derecho y Ciencias Sociales, Buenos Aires, julio de 2009. En este libro, que constituye una suerte de homenaje póstumo al fallecido académico de derecho, Dr. Antonio Vázquez Vialard, autoridad en el campo del derecho del trabajo, se presentan un conjunto de artículos que se centran en el fenómeno de la descentralización productiva y en el impacto que sobre las relaciones laborales y la organización del trabajo han tenido los cambios en la estructura de la producción, la globalización y el desarrollo de las nuevas tecnologías. Luisa Montuschi fue especialmente invitada a participar para desarrollar el enfoque específicamente económico de esta problemática.

La segunda publicación, titulada "Aspectos éticos de la crisis financiera", es el Documento de Trabajo N° 404 de la UCEMA, de agosto 2009. En este trabajo se analizan aspectos de la crisis financiera para identificar cuáles fueron las principales causas que la llevaron a los límites conocidos. Es cierto que el problema encontró sus raíces en el mercado de hipotecas subprime y en la falta de responsabilidad de las principales instituciones financieras. Pobres políticas económicas crearon el contexto adecuado para que la crisis tuviera los alcances que se conocen. Pero no puede dejar de considerarse el factor humano. En particular debe tenerse en cuenta la codicia que parece haber sido el elemento común a los principales protagonistas como su falta de liderazgo e integridad.

Se presentan los casos más relevantes (Fannie Mae-Freddie Mac, AIG, Bear Stearns, Merrill Lynch, Lehman Brothers entre otros).

MBA- Nueva modalidad de cursada

A las tradicionales modalidades Full-time, Part-time y Personalizada que ofrece el MBA de la Universidad del CEMA, se suma a partir del ciclo 2010 la modalidad part-time intensiva. Ésta, demanda cursar tres días completos por semana (jueves y viernes de 9 a 20:30 h y sábados de 9 a 16:30 h) pero sólo una vez cada cuatro semanas. La duración total del MBA bajo esta modalidad es de 18 meses.

Nuevo acuerdo de intercambio



La Universidad del CEMA firmó un acuerdo con ESC Rennes School of Business, Francia, que se implementará a partir de 2010 para intercambiar alumnos de grado y posgrado. Las clases se dictan en idioma inglés y pueden cursarse programas en las áreas de administración, nego-

cios, finanzas, marketing y recursos humanos.

ESC Rennes está situada en la hermosa e histórica región de Bretaña a tan solo dos horas de París. Es miembro de AACSB y cuenta con las acreditaciones de:

- EFMD The European Foundation for Management Development - EPAS LABEL.
- The French Ministry of Higher Education and Research.
- The British Open University.

Para conocer todas las Universidades con las que la UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingrese en:

www.cema.edu.ar/ddprofesional/

Nombramiento académico

El Dr. Alejandro Corbacho, Director del Dpto. de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA, fue designado en octubre de 2009 miembro del Consejo del Centro de Estudios Latinoamericanos y del Caribe (Center for Latin American and Caribbean Studies, CLACS) de la University of Connecticut de Estados Unidos.

Ranking de escuelas de negocios de Deloitte.

Un relevamiento de la consultora Deloitte del 3 de Noviembre posiciona a la UCEMA como N° 1 o 2 del mercado en todas las áreas de una Escuela de Negocios. El posicionamiento incluye las carreras de grado en Cs. Económicas, el MBA, las Maestrías en Finanzas y en Economía, la formación ejecutiva y los programas in-house. Y se mantiene en todas las categorías analizadas: calidad de la formación, relación calidad-precio e interacción con las empresas.

Ranking disponible en: www.ucema.edu.ar/ranking2009

Gonzalo Ferrer

El 4 de noviembre el ciclo de arte inauguró la muestra de pintura del artista Gonzalo Ferrer. Se podrá visitar hasta el día 11 de diciembre, en el SUM de la Universidad del CEMA, Reconquista 775, con entrada gratuita.



Runnin' down a dream | óleo sobre tela | 80 x 100 cm | 2009.

"Pintar al ritmo de la música que escucho es un juego que me inspira. Como jugando a capturar notas que flotan en el aire, surgen los trazos, las líneas, las curvas, las formas y los colores sobre la tela. Instintivamente y sin premeditarlo, la música que me inspira, los lugares en los que estuve, las experiencias que tengo, aparecen como material usualmente en el centro de mi obra, reflejando este mundo apasionante, tangible pero a la vez volátil. Me agrada compartir con el espectador aquello que mi cuadro le moviliza. Siento que mi trabajo está terminado cuando encuentra a su dueño, la persona que lo aprecia, que le da un lugar, un espacio en el que la valora." Gonzalo Ferrer | 2009.

Gonzalo Ferrer, nacido en Montevideo, Uruguay; trabaja como Director Financiero en una importante empresa dedicada a las *commodities*. El arte lo ha acompañado toda su vida, pues pinta desde los tres años. Su obra se ha expuesto en la Broadway Ga-



Surrender | óleo sobre tela | 80 x 100 cm | 2009.

lery, New York, USA; en la Galería Jones Vicente, Punta del Este, Uruguay; y en el Centro Cultural Borges, Buenos Aires, Argentina. Durante el 2010 estará exponiendo en Uruguay, Estados Unidos, China y Suiza, entre otros lugares.

"Espacios llenos y vacíos de notas musicales, dan un ritmo particular a un pentagrama en el centro de la obra, de donde surgen tonos melódicos, caos, pasión e incertidumbre, desorden y deseo apuntados directo al corazón. Un espectador absorto por este artista plástico, que sorprende porque también es un talentoso y exitoso profesional en el área de las finanzas. En su obra parece vislumbrarse un camino de salida al reciente *crash financiero*, mundo tangible y volátil de bonos, mercados que suben y bajan, opciones, futuros, fragmentos de realidad y color, como si la respuesta a la crisis estuviera en la dinámica misma de la creatividad." Daniela Musso | 2009.■

Programa Cultural UCEMA-Santa Catalina

En los meses de octubre y noviembre continuamos con nuestra programación de cine y música en el Auditorio de la UCEMA. El ciclo *Toda la Música para Todos* presentó en octubre al Conjunto de Ramiro Albino, interpretando música antigua. Y presentará el 25 de noviembre a las 19:30 h a Raúl Luzzi, en un espectáculo de tango.

Y, al conmemorarse en noviembre veinte años de la caída del muro de Berlín, en el ciclo *El Cine Imperdible* se está proyectando durante todos los lunes a las 19 h películas alemanas alegóricas "en honor de la libertad".■

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

GRADUADOS

Acosta, Gustavo (MBA '95) de EDS a HP; **Alem, Ramiro** (MBA '02) de El Casco a Los Sauces; **Álvarez, Gustavo** (MBA '07) de General Motors a Danone; **Anauati, Héctor** (MBA '88) de Concesiones a Ing. Augusto Spinazzola; **Angeleri, Candela** (MAF '08) de Inst. de Est. Fiscales y Económ. a Cám. de la Const.; **Antezana Castro, Natalia** (MAF '08) de Logicalis a Dress For Success; **Antonini, Mariano** (MAE '99) de Yahoo! a Acertium; **Aranguren, Pablo** (MBA '00) de Price WC a Vidogar; **Araujo Müller, Jorge** (LIDE '08) de West Side a J.P. Morgan; **Azcuetta Repetto, Pedro** (MBA '05) de IBM a SAS; **Bannon, Patricio** (MBA '04) de IDT a General Electric; **Barbagallo, Gustavo** (MBA '03) de Cadbury a Profesional Indpcte.; **Barbieri Maggio, Emiliano** (LIE '05) de Bull Market a Phenix Finance; **Barragán, Miguel** (MBA '05) de Zurich a LoJack; **Barraud, Andrés** (MAF '03) de Unidos AFJP a Gaviglio Comercial; **Battaglia, Mauro** (MAF '93) de Bco. Patagonia a Ecología Sur; **Bezprozvanoy, Alejandro** (MBA '04) de Carrier a LGE; **Bueno, Verónica** (MAF '00) de Energy Consult. a Posta Criolla; **Bulacio, Omar** (MBA '07) de Catena Zapata a Holplitas; **Caamaño Rial, Eduardo** (MBA '99) de Lehman Brothers a Barclays Wealth; **Campos, Alejandro** (MAF '91) de Saltcard a Auren; **Canale, Juan** (MBA '08) de Accenture a Profesional Indpcte.; **Carreras, Juan** (MBA '97) de Gramon a Sanofi-Aventis; **Castiglione, Rodrigo** (MBA '06) de Telefónica a UCEMA; **Castro, Viviana** (MBA '05) de Bco. Comafi a Exprinter; **Casás, José** (MEP '08) de Alpax a Taletum; **Cesnik, Alejandro** (MAF '03) de Andromaco a Omint; **Cirigliano, Pablo** (MBA '02) de Flexoplas a Darmex; **Cosentino, Mariano** (LIE '08) de ISI a BCRA; **Cuadrado-Estrebow, Marcelo** (MBA '04) de iLatina a Intel; **Czesli, Javier** (MBA '06) de Camargo Correa a EMEPA; **Cámara, Alvaro** (MBA '99) de Initiative Media a IPG; **Daniele, Valeria** (MAF '00) de Bco. de Boston a UADE; **Darnond, Federico** (LIE '06) de MS a Clarín; **Del Dó, Carolina** (MBA '02) de Vitogas a SAS; **Dib Ashur, Roberto** (MAE '99) de Muni. de Salta. a Dir. de Estadísticas; **Domínguez Álvarez, José** (MBA '00) de Hydros a Take-Off; **Duarte, Gisela** (MAF '08) de Fresenius Kabi a Sole Proprietorship; **Díaz Rocca, María** (MBA '00) de Jumbo a Teleperformance; **Eisenbeil Sid, Carina** (MAF '00) de MS a Consul. de Empresas; **Elizagaray, Juan** (PMAF '98) de AFJP Máxima a Raymond James; **Escudero, Gustavo** (MBA '97) de Siemens a Eductrade; **Fagonde, Susana** (MBA '96) de Royal & Sun a Fund. Impulsar; **Fernández, Patricio** (LIE '08) de Meridional a AC Nielsen; **Ferrari, Pablo** (MAF '94) de Uruguay Mineral a Roman Servicios; **Ferreira, Yanina** (MACE '08) de SIGEN a IMR; **Garcés Nallar, María** (MBA '07) de SAP a ProChile; **Garibotti, Mariel** (MBA '98) de SkyOnline a Act. Indpcte.; **Ghillione, Oscar** (MBA '05) de SAP a Fund. Enseñar por Arg.; **Gomizelj, Emilio** (MAF '00) de MercadoLibre.com a Consul. Indpcte.; **González Mendivelzúa, Santiago** (MBA '08) de Maersk Line a Dell; **González Padilla, Héctor** (DOE '07) de UBA a UADE; **Gorodetzky, Bárbara** (LICP '08) de Monsanto a Coca-Cola; **Grande, Pablo** (LIDE '08) de Origenes a Día; **Grinbaum, Sergio** (MBA '01) de Derematecom a Think-Thanks; **Gualtieri, Favio** (MAF '02) de MM a Favier Gualtieri; **Guasco, Mario** (MAF '01) de Ajilon a Teleperformance; **Gutiérrez, Gabriel** (MBA '05) de Estudio Anta a Lagarde; **Heinemann, Alejandro** (LIE '07) de Agropuerto a PriceWC; **Hösel, Rodolfo** (MBA '97) de Agribusiness a Del Plata Wines & Foods; **Isse, Daniel** (MAE '95) de Termoelectrica José de San Martín a Subterráneos de B.A.; **Kaminsky Annoni, Pablo** (MBA '06) de Himaq a Huawei; **Klor, Gastón** (MAF '06) de Los Naranjos a KPMG; **Koulaksizian, Javier** (PMAF '97) de Emp. Personal a HSBC; **Krynski, Alejandro** (MBA '06) de Accion Point a Accenture; **Lassalle, Cecile** (MAF '04) de Puente Hnos. a Shell; **Laudonio, Gabriel** (MBA '05) de Actaris a Itron; **Lezcano, Jorge** (MBA '04) de Nahuelsat a Arsat; **Liberti, Diego** (MBA '00) de L'Oreal a Danone; **Locicero, Alejandro** (MBA '97) de Core Security Technologies a Accenture; **López Ripalda, Guillermo** (MBA '01) de Merck Sharp & Dohme a Consul. Indpcte.; **López Zadicoff, Darío** (LIE '04) de Consultatio Asset Management a Convexity Asset Management; **Madariaga, María** (MBA '03) de Fund. Arteba a E-Marketing One to One; **Madkur, Héctor** (MAF '01) de Bco. Macro a UNT; **Maggi Guitar, Bárbara** (MAF '00) de General Motors a Lenovo Group; **Magini, Gabriel** (MBA '08) de Huinil a Megga Comunicac.; **Mandel, Ariel** (MBA '03) de Angel Estrada a Libesa; **Manzolido, Julian** (MAF '07) de Origenes a Alchemy; **Maquieira, Silvina** (MBA '01) de Falabella a Consul.ía de Empresas; **Marcolongo, Federico** (MAF '04) de Goyaika e Hanesbrands; **Martínez, Laura** (MBA '08) de SAP a LVG; **Martín, Fernando** (MBA '95)

de HLB a Biogenesis; **Matheou, María** (MAF '08) de Finning CAT a Merrill Lynch; **Mazzoli, Pablo** (MBA '91) de Inforcampo a Metalfor; **Mesuraca, Román** (LIDE '05) de Guy Carpenter a Willis; **Mittelman, Martín** (MAF '03) de Cleary, Gottlieb, Steen & Hamilton a Cabanellas Etchebarne Kelly & Dell Oro Maini; **Molins, Cristian** (MAF '01) de Bco. Galicia a Frontiers; **Money, Sebastián** (MAF '07) de Rabobank a Bco. Macro; **Musri, Gonzalo** (MAF '99) de ABN Amro Bank a Royal Bank of Scotland; **Naveyra, Ramón** (MAF '98) de Alpha FCI a Mercuria Group; **Nolazco, Rafael** (MBA '00) de Citigroup a Cushman & Wakefield.; **Oliva, Nicolás** (MBA '07) de Arcor a Arcos Dorados; **Ortiz, Víctor** (MBA '95) de Agco a Ricoh; **Otonello, Martín** (LICP '07) de Alpine Meadows a Min. de Des. Económico; **Ozu, Pablo** (MBA '02) de Publiquest a Consul. Indpcte.; **Papa, Guillermo** (MAF '08) de Aseguradora de Cred. y Gtías. a Epsion; **Parente Mila, Diego** (MAF '08) de Coca Cola a Bunge; **Peiteado, Mariano** (MBA '06) de Schenker a Kuehne + Nagel; **Peñalva, María** (MAF '08) de Ceres Tolvas a Aval Rural; **Piazzardi, Bernardo** (MAG '98) de Agritech a Rubén Ordoñez Consul.; **Piccinni, Mariano** (MBA '04) de Marco Consul. a Coyuntura Online; **Pigretti Espinel, Martín** (MAF '05) de Cablevisión a Compass Group; **Pluchinotta, Andrés** (MACE '07) de British Telecom a Claro; **Polí, Diego** (MBA '01) de El Esteco a Finca Martha; **Policastro, Adrián** (MBA '98) de Bristol-Myers Squibb a Target Intelligence; **Pollak, Federico** (MBA '08) de SADESA a Femiga; **Ponchiardi, Javier** (MBA '06) de Micros Fidelio a Cencosud; **Portillo, María** (MBA '01) de Soluciones Móviles a Ooppel; **Provitina, José** (MBA '00) de Materflex a Poli-Film GmbH; **Pérez, Diego** (MAF '04) de Accenture a Inmobe; **Rey, Ramiro** (MBA '07) de Gastronomía a AGM; **Roffé, Claudio** (MBA '93) de Tenax a Roemmers; **Romanelli, Federico** (MAG '00) de Agropuerto a Blesfoods; **Roth, Esteban** (MBA '01) de Brink's a RANN; **Rozier, Gabriela** (MBA '01) de HSBC a Layerbit; **Rush, Juan** (MBA '05) de Disney a Turner Broadcasting; **Sabanés, Mariano** (MBA '01) de Cía. de Granos a Estudio Sabanes; **Sambade Cives, José** (MBA '98) de Impsat a Global Crossing; **Scaliti, Marcos** (MAF '06) de Jumbo a Digital Fueguina; **Schindler, Herman** (MEP '08) de Garantizar a UADE; **Sebele, Leandro** (MBA '02) de Consul. Indpcte. a Grupo Carol; **Soba, Rafael** (MBA '06) de PriceWC a Mercedes-Benz; **Stern, Nicolás** (MAF '07) de Proc. del Tesoro a Anal. Indpcte.; **Talak, Eduardo** (MBA '01) de ARBA a M. de Educación; **Tissera, Facundo** (MEP '07) de Lic. Doria a Inst. Nac. de Educ. Tecnológica; **Toro, Patricio** (MBA '98) de Pirelli a Inertes; **Tricarico, Marina** (MBA '02) de Oracle a Marsh; **Ugerman, Ariel** (MBA '06) de Lear a Benteler Automotive; **Victoria, Fernando** (MBA '03) de Estancias del Pilar a Grupo Emepa; **Vázquez, Alejandro** (MBA '98) de Zurich Int. Life a Alico.

ALUMNOS

Bauducco, Juan (DDE) de Tecnovoz a Importadora Mediterranea; **Benoit, Luis** (MBA) de Ellmann Sueiro a Macromet; **Blanco, Valeria** (MAE) de UCEMA a Mercados Energéticos; **Burgo, Julián** (MAF) de Estudio Grispo a Assurant Solutions; **Carabajal, Pablo** (MAF) de Peugeot a Golden Oil; **Carugati, Matías** (MAE-AE) de Management and Fit a Bco. Ciudad; **Centeno, Daniel** (MBA) de Gefco a Gevenue Technologies; **Conde, Rodrigo** (MAF) de Bco. Itaú a invertirOnline.com; **Ennis, Tomas** (MAF) de Grupo Kalel a IBM; **Farace, Leonardo** (MBA) de BGH a Softone Solutions; **Fingeret, Gustavo** (MAF) de Merrill Lynch a Agora Financial; **Gahr, Gisela** (MAF) de San Martín, Suarez y Aso. a IBM; **García Oro, Luis** (MAE) de Sec. de Prev. Social de la Prov. de Córdoba a Univ. Nac. de La Matanza; **González Alemán, Guillermo** (ININF) de FUC a IdeAR Films; **Gorgas, Sebastián** (MBA) de Ryder a Kuehne + Nagel; **Grande, Pablo** (CCP) de Origenes a Día; **Grandinetti, Carlos** (MAF) de ExxonMobil a Syntex Agro; **Lista Fraga, Federico** (MBA) de Bruno Schillig a Carrier; **Miranda Lanzetta, Mariano** (MAF) de Estudio Grispo a Minist. de Producción; **Nieves, Agustina** (MAF) de Estudio Broda a Bco. Provincia; **O'Lery, Gonzalo** (MBA) de Origenes a Secretaría de Obras; **Pan, Carlos** (DDE) de Ind. Lear a Ind. Guidi; **Repetur, Rispo, Andrea** (MEP) de Centro Arg. de Ing. a Grupo Arrayanes; **Rivas Rada, Carlos** (ININF) de Poder Judicial Venezolano a IBM; **Roca, Jorge** (MBA) de Supercemento a Amitech; **Rocha Ribeiro, Caroline** (MAE) de DHL Express a JPMorgan Chase; **Scagni Vincentelli, Paula** (MBA) de PriceWC a UBA; **Tibis, Luis** (MBA) de Gas Meridional a Pramer; **Urio, Pablo** (MBA) de Lear a DB Schenker; **Villar, Federico** (MAF) de Accenture a Global Crossing.



escribinos: revista@ucema.edu.ar



Posgrados

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS (MBA)

MAESTRÍA EN FINANZAS

Orientación en Mercado de Capitales.
Orientación en Aspectos Legales de las Finanzas.
Orientación en Finanzas Corporativas.

MAESTRÍA EN ECONOMÍA

Orientación en Análisis Económico.
Orientación en Economía de Negocios.

MAESTRÍA EN AGRONEGOCIOS

MAESTRÍA EN EVALUACIÓN DE PROYECTOS

(en conjunto con el ITBA).

MAESTRÍA EN CIENCIAS DEL ESTADO

DOCTORADO EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

DOCTORADO EN ECONOMÍA

DOCTORADO EN FINANZAS

INGRESO
2010

Todas las carreras acreditadas por
CONEAU según resoluciones: N° 160/01,
730/00 y 355/01, 807/99, 091/01, 086/01,
245/04, 62/03, 105/01, 208/04.

www.ucema.edu.ar



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

UCEMA



Escritura Gayson