

REVISTA

ucema

N° 19 | agosto de 2012

Journal of Applied Economics

La historia del Jae por sus editores y fundadores

Desarrollo profesional

CEO con lupa y catalejo

Notas de análisis

Creatividad e innovación

Revaluar a Malvinas bajo una guía nacional y popular

Traer a la mesa negociadora a los isleños

Inserción laboral de jóvenes profesionales

Monitoreo continuo y auditoría online



LEASING PROFESIONALES

¿NECESITÁS EQUIPAMIENTO?
NOSOTROS TE AYUDAMOS.



0810-122-5327

www.provincialeasing.com.ar

profesionales@provincialeasing.com.ar

Acompañamos a los profesionales financiando los bienes que necesitan para su desarrollo.

Grupo
Banco Provincia 

Provincia
Leasing 



02 académicas

03 redes

04 eventos

Graduación UCEMA.

06 legales

"Diplomas Universitarios del siglo XXI", por Marcela T. Fernández.

08 desarrollo profesional

"CEO con lupa y catalejo", Por Roberto Vola-Luhrs.

Alumnos y graduados UCEMA.

Actividades.

10 centro de economía de la creatividad

Actividades.

"Una gema artística en Buenos Aires", por David Galenson.

12 arte y cultura

13 conferencias

15 nota de tapa

"Journal of Applied Economics", por Hernán Maggini.

21 nota de análisis

"Creatividad e innovación en procesos - El caso Toyota Compañía Financiera", por Javier Arnaudo.

"Revaluar a Malvinas bajo una guía verdaderamente `nacional y popular", por Juan Battaleme.

"Traer a la mesa negociadora a los isleños", por Ignacio Bossi.

"Inserción laboral de jóvenes profesionales", por Mariano Fernández, Marcos Gallacher y María Eugenia Napolitano.

"Monitoreo continuo y auditoría online mediante el uso de tecnología", por Carlos Rozen.

32 dónde están ahora



Publicidad en la Revista UCEMA

Para publicar su empresa en la Revista UCEMA contactar a Hernán Maggini del comité editorial a revista@ucema.edu.ar

Revista UCEMA - Año VI - Número 19 - Agosto de 2012

Editores: Hernán Maggini y Carlos A. Rodríguez • Redactor: Matías Calviño • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores por el Centro de Economía Aplicada) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Oscar Alejandro Aranda Durañona y Lucila Bell.

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

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

» DEPARTAMENTO DE INGENIERÍA

Acreditación de Ingeniería en Informática por seis años

La Comisión Nacional de Evaluación y Acreditación Universitaria (CONEAU) acreditó la carrera de Ingeniería en Informática de la Universidad del CEMA por un período de seis años, mediante la Resolución N° 132/12. De esta manera, la Universidad ha sido nuevamente reconocida por su excelencia académica.

Para obtener esta acreditación la UCEMA cumplió con una serie de rigurosas evaluaciones académicas, administrativas, de infraestructura e investigación, que permitieron la certificación de los Pares Evaluadores sobre el excelente nivel del plan de estudios y del cuerpo académico de la carrera.

El título de Ingeniero en Informática corresponde a una profesión regulada por el Estado, según el artículo N° 43 de la Ley de Educación Superior, por lo tanto, la acreditación de la CONEAU otorga a los profesionales graduados respaldo por haber sido formados de acuerdo con el cumplimiento de los estándares determinados por el Ministerio de Educación en acuerdo con el Consejo de Universidades.

» DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

Políticas públicas en países andinos

El Dr. Marcos Gallacher participó en junio de una reunión organizada por la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) en Santiago de Chile. La misma tuvo como objetivo la puesta en marcha de un proyecto de análisis de políticas públicas en los países de la comunidad andina (Bolivia, Ecuador, Colombia y Perú). El proyecto apunta a analizar fuentes de financiamiento para organizaciones públicas que prestan servicios al sector agropecuario de los países en cuestión. Asimismo, se busca definir criterios que permitan mejorar la asignación de recursos con los que estas organizaciones cuentan.

Economía seria, pero no solemne



Juan Carlos de Pablo acaba de editar su nuevo libro llamado "Economía seria, pero no solemne". Esta obra es editada por Ediciones B y reproduce las 100 primeras columnas que publicó en La Nación, en las que "entrevistó" a economistas fallidos, para que ayudaran a entender la situación económica actual.

» DEPARTAMENTO DE FINANZAS

Manual de buen gobierno societario en entidades financieras



El sitio web zonabancos.com acaba de lanzar en formato de eBook el libro "Manual de buen gobierno societario en entidades financieras", cuya autora es Cecilia Lanús Ocampo, profesora de la casa. Es objetivo de este trabajo amalgamar de forma accesible las experiencias surgidas de su práctica profesional en épocas del servicio jurídico del Banco

Central, la actual tarea de consultora y los conceptos de la actividad académica acerca del "Corporate Governance" o como lo llama nuestra regulación "Gobierno Societario", aplicado a las entidades financieras.

Transferencia del control accionario-Nueva publicación

El profesor de Aspectos Legales de las Finanzas, Rodolfo Papa, acaba de editar un nuevo libro: "Transferencia del control accionario. Claves para su negociación contractual". En el mismo formula una descripción completa y detallada de cada una de las etapas que los "hombres de negocios" y sus abogados deberán enfrentar y superar como parte de la formación del consentimiento contractual.

Adicionalmente, provee un estudio en profundidad de aquellas cláusulas que conforman la columna vertebral de este formato innominado y de características sui generis en el derecho positivo, documento que, a pesar de no haber sido regulado normativamente, presenta una estructura de contenidos estandarizada, reconocida por los usos y costumbres mercantiles, incorporando una serie de previsiones originadas en el *Common Law*.

El libro fue editado por la editorial Errepar.

Profesores visitantes

El Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales cuenta con la visita de dos profesores distinguidos entre julio y septiembre de este año:



Uno de ellos es **Fernando López-Alves (Ph.D., UCLA)** de la Universidad de California en Santa Barbara. Ha publicado y editado ocho libros sobre política latinoamericana, sociología política e histórica comparada y globalización, además de 54 trabajos académicos y periodísticos en los Estados Unidos, Europa y América Latina. También es *co-principal* y *executive officer* para programas internacionales de Capital Education, LLC, una organización que administra prestigiosas pasantías en Washington, D.C., y Nueva York, con la cual la UCEMA firmó un acuerdo de exclusividad en septiembre del 2011. El profesor López-Alves dictará una clase en el MBA.



El otro invitado es **Carlos Waisman (Ph.D., Harvard)**, profesor de sociología en la Universidad de California en San Diego. Es autor y editor de varios libros sobre el diseño institucional de la democracia, estrategias de las élites hacia la clase trabajador y el sindicalismo, el desarrollo de la Argentina, y las transiciones hacia el

capitalismo en América Latina y Europa. Entre sus libros se destaca el *Reversal of Development in Argentina: Postwar Counterrevolutionary Policies and their Political Consequences* (Princeton University Press, 1987), que ganó el premio Hubert Herring al mejor libro del año en el área de estudios latinoamericanos. El profesor Waisman dará un curso para las Licenciaturas en Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales.

Actividad de investigación

En coincidencia con los 30 años de la guerra de las Malvinas, Alejandro Corbacho, Director del Departamento, presentó el trabajo "74 Days under the Argentine Flag: The Experience of Occupation during the Falklands/Malvinas War" en el 79° Encuentro Anual de la Society for Military History de los Estados Unidos realizado entre el 10 al 13 de mayo del 2012 en Arlington, Virginia, EE.UU.

Presentación de Sybil Rhodes

Sybil Rhodes, profesora y Secretaria Académica del Departamento, hizo una presentación en el congreso de la Latin American Studies Association (LASA), en San Francisco, California, del 24 al 26 de mayo de este año. El título del trabajo presentado fue "*Theorizing Issue-Focused Regional Cooperation*". Este *paper*, en co-autoría con la Profesora Leslie Elliott Armijo de Portland State University, es el primer capítulo de un proyecto de libro de ambas académicas que compara la política exterior regional de Brasil, Estados Unidos, y Venezuela.

Rhodes recibió una beca (*travel grant*) de LASA para apoyar su participación en el congreso. Ella y Armijo también han sido invitadas a participar en el proyecto "Hemisphere in Flux: International Relations, Multilateralism and Prospects for Democratic Deepening of Inter-American Affairs" organizado por el Instituto Nacional de Ciência e Tecnologia para Estudos sobre os Estados Unidos (INCT- Ineu) de Brasil, el Center for Latin American and Latino Studies at American University (CLALS) de los EE.UU., y la Coordinadora Regional de Investigaciones Económicas y Sociales (CRIES) de Argentina.

[redes]

facebook

Actividades: /ucema.actividades
Admisiones: /admisiones.ucema
MBA: /mba.ucema
MAF: /maesfin
Biblioteca: Biblioteca Adrián Guissarri Ucema
CGC: Centro de Graduados UCEMA
UCEMA Internacional: /ucemainternacional

twitter

@UCEMA_Agenda / @UCEMA_Notas
@UCEMA_DDP / @CGCUCEMA
@FinanzasUcema

Linked in

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



Graduaciones UCCEMA

El 29 de junio, y el 3, 4 y 5 de julio se llevaron a cabo las ceremonias de graduación correspondientes a las promociones 2011 de carreras de grado y posgrado de la Universidad del CEMA.

El 29 de junio, en una ceremonia que se llevó a cabo en el Auditorio de la Universidad, recibieron sus diplomas los graduados de la carrera de Contador Público (CCP).

Los graduados de las Maestrías en Finanzas, Economía, Agronegocios, Evaluación de Proyectos y Ciencias del Estado; y de los Doctorados en Finanzas y Dirección de Empresas; recibieron sus diplomas el 3 de julio. Mientras que el 4 de julio se hizo la entrega para las Licenciaturas en Dirección de Empresas (LIDE), en Economía (LIE), en Ciencias Políticas (LICP), en Relaciones Internacionales (LIRI) y para la carrera de Ingeniería en Informática (ININF).

Además, recibieron sus diplomas los graduados de la primera promoción de la Licenciatura en Marketing (LIMA).

Por último, el jueves 5, se celebró la entrega de diplomas para los graduados de la Maestría en Dirección de Empresas.

La Universidad del CEMA felicita a todos sus nuevos graduados, el mayor orgullo de la Institución.

Para ver fotos de la ceremonia ingresar a www.facebook.com/ucema.actividades.



Ceremonia de Graduación del MBA



Graduados de Carreras de Grado

Graduados de la Maestría en Finanzas



Graduados con honores 2011

	Graduado	Promedio	Carrera	Ingreso	Colegio
1	Romeo, María Pía	9,6	LIDE	2008	Instituto Barker
2	Fajntich, Carolina Noelia	9,5	LIDE	2007	Instituto Privado Escuela Técnica ORT
3	Ordoñez, Sofía	9,1	LIE	2008	Colegio San Patricio
4	Gazze, Hernán Alejandro	9,1	LIE	2010	Esc. de Enseñanza Media Part. Incorporada "San Bartolomé"
5	Amrein, María Cecilia	9,0	LICP	2009	Colegio Nuestra Señora
6	Mangieri, Facundo Juan	8,9	LIE	2008	Instituto Privado Colegio San Cirano
7	Zambon, María Sol	8,8	LIE	2007	Instituto San Jorge de Quilmes
8	Cubela, Sebastián Andrés	8,7	LIE	2007	Instituto Privado "Marianista"
9	Mertens, Marina Fernanda	8,5	LIDE	2007	Instituto Privado Colegio Internacional de las Islas
10	Comber, Tomás	8,5	LIDE	2007	Instituto San Miguel
11	Batinic, Lara Agustina	8,4	LIDE	2007	Instituto Secundario Florida
12	Grafe Contreras, Sylvia Carolina	8,3	LIDE	2006	Instituto San Pablo
13	Leuci, Mariana	8,3	CCP	2011	Esc. de Ens. Media Part. Inc. N° 8019 "Sagrado Corazón"
14	Airolti, Carla	8,2	LIE	2008	Instituto Ranelagh
15	Parras, Mariano Ezequiel	8,1	LIDE	2008	Instituto Privado "Escuela del Mirador"
16	Morano, María Victoria	8,1	CCP	2010	Instituto Miguel Ham
17	Suarez, Matias Fernando	8,1	ININF	2007	Instituto Nazaret
18	Chedrese, Tomás Emilio	8,0	LIE	2008	Instituto Libre de Segunda Enseñanza

Diplomas Universitarios del siglo XXI: Nuevo sistema informático de seguridad documental

Por **Marcela T. Fernández**, Directora de Política Académica, Legales y Registro de la UCEMA.

En noviembre de 2011 el Ministerio de Educación inauguró el nuevo sistema de certificación de títulos universitarios. Los diplomas universitarios llevarán a partir de este año una oblea de seguridad con la finalidad de garantizar la autenticidad de los documentos emitidos.

Este nuevo sistema, destinado a los diplomas y certificados analíticos universitarios, significa un cambio en la certificación de estos documentos porque elimina la utilización de los sellos y firmas como único instrumento de certificación. Por lo tanto, esto representa un quiebre paradigmático entre los diplomas de los quienes se han graduado en el siglo XX, con sellos ministeriales y firmas de funcionarios públicos, y los diplomas de los graduados del siglo XXI que tendrán un código único de identificación.

Con este nuevo procedimiento, se trata de garantizar un alto nivel de seguridad documental a través de un procedimiento informatizado que por medio de una aplicación web, vincula a las instituciones universitarias con el Ministerio de Educación y que tiene como principal objetivo mejorar el servicio y las garantías que ofrece el sistema universitario a la ciudadanía.

El nuevo sistema de certificación SICer SIU requiere que cuando las Universidades remitan los diplomas al área de Certificaciones de la Dirección Nacional de Gestión Universitaria (DNGU) del Ministerio de Educación, lo hagan colocando previamente una etiqueta con un código de barras en cada diploma (y/o certificado analítico) y generen un remito electrónico con la información de los graduados.



Quando la documentación ingresa a la DNGU, además de la habitual firma autorizada del responsable del área de Certificaciones, se coloca una oblea de seguridad, confeccionada en la Casa de la Moneda y provista por el Ministerio de Educación, que también cuenta con un código de barras. Con un lector óptico, se asocian los datos provenientes del código de barras de la etiqueta que pegó en el documento la Universidad, con el código del remito electrónico y el de la oblea que se coloca en la DNGU generando una identidad única para cada graduado y para cada documento certificado. Posteriormente, esta identidad se registrará en un archivo de consulta pública en la página web del Ministerio de Educación.

El Departamento de Política Académica, Legales y Registro de la Universidad del CEMA participó en noviembre del año pasado de la pre-

LEGALIZACIÓN DE DIPLOMAS Y CERTIFICADOS

La Universidad del CEMA informa que atento a lo estipulado por la Dirección Nacional de Gestión Universitaria, desde el 1º de julio de 2012 toda legalización de diplomas y certificados analíticos, programas para viajes al exterior, promedios para presentar en residencias, etc. debe ser tramitada exclusivamente por la Universidad. Para más información contactar al Departamento de Política Académica, Legales y Registro de la UCEMA a legales@ucema.edu.ar

sentación de esta iniciativa, en un evento encabezado por el Ministro de Educación, Prof. Alberto E. Sileoni, así como también de la capacitación ofrecida por el Equipo SIU-SPU (Secretaría de Políticas Universitarias) para la correcta implementación del nuevo procedimiento. La Universidad del CEMA otorgó entre junio y julio de este año los primeros títulos legalizados con el nuevo procedimiento de certificación que realiza la DNGU.

La generación de una identidad para cada graduado y para cada documento, consagra una mayor seguridad documental para las instituciones universitarias y, al mismo tiempo, ofrece una nueva opción de consulta pública para corroborar que quien se presente como profesional graduado universitario cuente en efecto con el título universitario que asegura haber obtenido.

Todos los que han transitado las aulas de una universidad en busca de un propósito vocacional y profesional saben el gran esfuerzo que representa finalizar la carrera universitaria. Por cuanto este nuevo procedimiento, como salto cuántico en seguridad documental, resguardará el derecho que tiene cada ciudadano a que ese mérito obtenido en el camino de la superación personal, sea protegido de las adulteraciones y falsificaciones.



CEO con Lupa y Catalejo

Por Roberto Vola-Luhrs,

Socio co-fundador de Voyer Internacional.

vola-luhrs@voyer.com.ar



¿Escucha permanentemente decir que hay escasez de talentos? Es posible que usted mismo repita esto, pero en su fuero íntimo estoy seguro que no lo cree. Paradójicamente hay una realidad: la voz del mercado diciendo que “no hay talentos” y... (vamos a cortar por lo sano): “lo que sobra es el talento”.

Efectivamente, esta idea de que sobra el talento o de talento generalizado se contraponen con el tono elitista, casi aristocrático, que afirma que “lo que falta es talento”, que creció y creció en el mundillo empresario hasta un estadio insospechado, alarmante y hasta desagradable o denigrante. Aquellos que se creían talentosos vivían con la ilusión de transformarse en exitosos, famosos, reconocidos o nuevos ricos. Luego del film “Match point” de W. Allen, supimos que el talento está debajo de la suerte, en la jerarquía del logro.

Vengo a ayudar a su “suerte” para que pueda encontrar a las personas con las cuales podrá garantizar el éxito de su gestión y dejar su sello personal para los años venideros. Usted será entonces un CEO con lupa y catalejo. ¿Pero cómo?

Primero la lupa, para mirar mejor las cosas que están cerca suyo

Seguramente a usted le hacen llegar información sobre su gente que elaboran terceros. Deje de lado, al menos por un momento, las evaluaciones de desempeño y los confidenciales informes de perfiles y competencias.

- Marque en la estructura de su organización las posiciones que considere claves. Identifique a las personas que cubren las mismas.

- Organice un encuentro en su oficina, a solas, entre esa persona y usted. Dedíquelo a la reunión el tiempo necesario. No deje que nada lo interrumpa. No está para nadie. Tome notas sobre aspectos relevantes. Cuénteles también

Cuando las personas reciben el reconocimiento y hacen las cosas que prefieren, estamos ante un campo propicio para que desplieguen todo su talento

sobre usted. Póngase en el llano.

- Identifique el interés del colaborador, si prefiere trabajos de gran contenido técnico o tiene perfil para liderar gente. Están aquellos que buscan tener más libertad, sepa quiénes son y qué esperarían de la empresa.

Están los que eligen una empresa que les permita asegurar su futuro, ¡conózcalos! (suelen ser muy leales).

Hay individuos que tienen una marcada “creatividad empresarial” y podrían estar en un monótono puesto de control e información.

Hay personas para las cuales el servicio o dedicación a una causa les permitirá tener una vida alineada con lo que a sus valores personales se refiere. Vea qué posibilidades hay para que puedan realizarlas en la empresa, si su organización está comprometida con estas causas.

Están los que deben sentir la adrenalina que causa el “desafío puro”, tal vez usted conoce un nuevo proyecto y lo pueda compartir.

Y, finalmente, aquellos que buscan encontrar

un “balance” entre el trabajo y la “vida privada”.

¿Cómo es la compatibilidad de esas personas con lo que les ofrece, en cada caso, la empresa hoy? ¿Cómo percibe cada uno la satisfacción o no de trabajar donde trabaja?

Recuerde también conocer de su “cantera” a los jóvenes con potencial. Es probable que también allí usted encuentre a alguien para poner en su equipo de primera división. Si no es ya, puede tratarse de pocos meses. ¡Dele valor a su gente, dele valor a su empresa!

Cuando las personas reciben el reconocimiento y hacen las cosas que prefieren, estamos ante un campo propicio para que desplieguen todo su talento en la organización a la cual pertenecen. Los CEO deben saber sobre el trato que tiene la empresa hacia esas personas, en forma directa como ya he dicho, no a través de anónimas encuestas o informes sesgados por la opinión de otro. Sepa escuchar, dé el espacio para que esto ocurra. Tómese tiempo y ganará en prestigio y resultados durante su gestión.

Hay quienes sentencian que el talento es algo que los individuos tienen o no tienen desde su nacimiento. Esas personas son las que sostienen que uno es parte de la “arbitraria y normal distribución” que ha hecho la naturaleza, en la que en un extremo vale la pena haber nacido y en el otro extremo no. Usted, al escuchar a cada uno de sus colaboradores clave ha comenzado a darle un trato diferenciado, ergo, tendrá un resultado de ellos diferenciado. ¡Usted se habrá transformado entonces, en un desarrollador del talento que todos tienen!

[desarrollo profesional]

Segundo, el catalejo, para acercar las cosas que están lejos

Usted es un CEO, con usted mucha gente quiere hablar. Mucha gente que a usted le interesa quiere conocerlo, sin embargo esto queda, normalmente, librado a la casualidad o al azar. Hay personas que usted conoce en forma circunstancial y que piensa que podrían ser importantes para su empresa. Pero en estos casos es difícil manifestarlo, es como una declaración de amor a un desconocido. No, no funciona así.

- Marque en su estructura las posiciones que considere claves. Ahora usted va a mirar, desde adentro hacia afuera.
- Identifique a las empresas con funciones similares, con mejores prácticas o simplemente las competidoras que más "le duelen".
- Sepa quiénes son las personas que cubren esas funciones en dichas empresas.
- Haga que le organicen un encuentro en un lugar que le garantice a la persona absoluta reserva (jamás en su oficina).
- No busque usted hacer el contacto en

forma directa. Otros pueden y deben hacerlo por usted.

- Dedíquelo el tiempo necesario a la reunión.

Nunca muestre decepción respecto a la persona, aunque la sienta. Genere un clima de mutua confianza.

Manifiéstele su interés de conocerlo. Podrá usted o no tener una posibilidad inmediata. Si no la tuviera, podría tenerla en el mediano o largo plazo.

Hágale saber que tiene las mejores referencias de su persona en el mercado (si no fuera así, no estaría con usted).

Pregúntele cómo se siente en su lugar de trabajo y qué lo podría motivar a un cambio.

Haga el matching entre lo que le manifiesta la persona y la realidad de su empresa.

Tome notas sobre aspectos relevantes y compártalos con el individuo antes de que se retire.

- Imagine al candidato en su empresa de una manera creativa, no se limite a encasillarlo en la estructura que hoy tiene. Hay personas que por su perfil definen estructuras de las organizaciones para las que trabajan. Tal vez usted fue y es uno de esos casos.

• Projete el desarrollo del candidato a dos o tres años. Si no está maduro para el pase, déjelo que madure en la "planta" en que hoy se encuentra realizando dicho proceso. No es bueno trasplantar fuera de época.

- Cuénteles también sobre usted.

• Agradézcale el tiempo que le dedicó a la entrevista y póngase a la recíproca, por si necesitara algo de usted en el futuro.

• Usted toma una actitud de *Farmer* y no de *Hunter*.

- Sepa mantener la más absoluta reserva sobre el encuentro.

Los procesos de selección, para cubrir una posición, generan estrés tanto al que selecciona como a aquel que pretende ser elegido. Las reuniones de conocimiento mutuo, como la que he descrito, se dan en un clima relajado y distendido para ambos. Seguramente usted tiene contacto con un *Headhunter* amigo que puede colaborar para que estos encuentros se produzcan. Él también ha mutado su rol, ahora es un *Farmer*, confíele su inquietud y encontrará la respuesta que espera. Recuerde que los *Headhunters* tienen el catalejo pegado al ojo.

Alumnos y Graduados UCEMA



María Antonella Mancino
participó en la Sexta
Conferencia Anual de la
Asociación Americana de
Economistas del Vino

María Antonella Mancino, alumna de la Maestría en Economía y profesora asistente de Economía Laboral de la Universidad del CEMA, participó de la Sexta Conferencia Anual de la Asociación Americana de Economistas del Vino (AAWE por sus siglas en inglés) que se llevó a cabo en la Universidad de Princeton, New Jersey entre el 7 y 10 de junio del corriente año.

La AAWE es una organización educativa sin fines de lucro dedicada a promover y comunicar la investigación económica y el intercambio de ideas en la economía del vino. Cuenta entre sus miembros con reconocidos economistas como Orley Ashenfelter (Princeton University), Karl Storchmann (NYU) y Victor Ginsburgh (Université Libre de Bruxelles), entre otros.

Mancino fue invitada a presentar su tesis de maestría "Estimando el efecto del cambio climático sobre el mercado vitivinícola mendocino". Expuso en el panel de ambiente y cambio climático junto a otros tres panelistas que presentaron trabajos sobre la motivación empresarial para la producción de vino

orgánico, conciencia ambiental y el impacto del calentamiento global sobre el bienestar y vulnerabilidad de la vitivinicultura en otras regiones vitivinícolas. El programa del encuentro puede encontrarse en la página de la AAWE. El trabajo presentado busca medir el efecto de los cambios anuales en temperaturas y precipitaciones sobre los precios de los vinos y los ingresos de los bodegueros en Mendoza, de manera de determinar el efecto que el cambio climático probablemente tendrá sobre su ingreso.

El trabajo resulta relevante para el sector vitivinícola así como otros sectores agroindustriales que pueden verse altamente influenciados por el cambio climático y sus consecuencias sobre temperatura y lluvias.

Cabe destacar que María Antonella Mancino pudo participar del evento gracias a la financiación de la reconocida bodega Catena Zapata.



Leticia Ini, MBA en Chicago

Leticia Ini, graduada de las Licenciaturas en Economía y en Dirección de Empresas y docente de la UCEMA, fue seleccionada para cursar el MBA en la Universidad de Chicago.

Leticia compartió con la Revista UCEMA parte del camino transitado para poder ser hoy una alumna de la Universidad de Chicago.

“A la hora de elegir la Universidad donde cursar el MBA dediqué muchísimo tiempo a hablar con egresados de distintas instituciones. La gente es muy receptiva y su experiencia es extremadamente valiosa, ya que te ayuda a delinear los perfiles de cada universidad. Me reuní con profesores de la UCEMA para que me aconsejaran y escribieran mis cartas de recomendación. Visité y navegué las páginas web de cada universidad. También leí cientos de blogs, artículos y rankings, lo que se debe hacer con cierta precaución, ya que hay demasiada información en internet y no siempre es totalmente cierta o confiable. Sin embargo, una las experiencias más determinantes en mi

elección y que recomiendo a todos los que estén en el proceso, fue visitar la universidad, sufrir o disfrutar el clima de la ciudad, mezclarme con los alumnos, tomar una clase, caminar por los pasillos, etc. La visita brinda una perspectiva que no se puede obtener de un folleto, de una charla, ni de una página web. Los americanos constantemente hablan del “Fit”, que sería el buen ensamble entre la universidad y la persona. No sólo las universidades lo eligen a uno, sino que uno elige su universidad. Tal como me sucedió con la UCEMA hace muchos años creo que Chicago y yo tenemos excelente *Fit* y es por eso que finalmente la elegí”.

“La Universidad de Chicago es una de las instituciones más prestigiosas tanto en USA como en el mundo y el programa de MBA que ofrece Chicago Booth, su escuela de negocios, está entre el primer y el sexto puesto en los rankings de Financial Times, Business Week, Forbes, The Economist, etc. Sin embargo creo que además de todos los aspectos formales existe una conexión adicional con la universidad. Mi primer contacto con la economía y con la vida universitaria fue en la UCEMA de la mano de un gran profesor doctorado en la Universidad de Chicago: Adrián Guissarri. Él me introdujo a mí y a miles de alumnos más en el mundo del pensamiento crítico, del amor a su profesión y por sobre todo a la grata experiencia de abordar temas de la vida cotidiana con un sentido del humor inigualable. Creo que Adrián era un sincero exponente del espíritu de Chicago”.

“Con respecto al proceso de admisión, el mismo es complejo y por demás agotador. Sólo quienes están plenamente convencidos del

proyecto de realizar el MBA en el exterior están dispuestos a realizar el esfuerzo que requiere. Formalmente consiste en obtener un buen puntaje en el examen del GMAT (requisito universal para todos los candidatos), rendir el TOEFL (sólo para quienes no tienen al idioma inglés como primera lengua) con un puntaje de corte que depende de cada universidad, presentar las admisiones: ensayos, formularios, cartas de recomendación y en el caso de Chicago una presentación de Power Point, que personalmente me resultó más que divertida de hacer. No basta con estudiar sino que las admisiones requieren de un profundo proceso de introspección y autoconocimiento. Todos estos elementos son evaluados y ponderados por las personas de admisiones y en la mayoría de las universidades sólo algunos candidatos son invitados a entrevistar. Luego de la entrevista y de unos largos meses de proceso si todo salió como se esperaba llega la ansiada llamada telefónica con las buenas noticias. Mi experiencia en la UCEMA, no sólo como alumna sino también como docente, me ayudaron a superar cada uno de los desafíos de la admisión”.

“Ahora mis expectativas con respecto a mi vida post-MBA es poder desarrollarme profesionalmente en una compañía multinacional o en una consultora de renombre, para poder complementar mi experiencia laboral actual como entrepreneur. Posiblemente a mediano o largo plazo retome mi actividad en el ámbito privado desarrollando mi propia empresa y volviendo a ejercer la docencia, dos actividades que sin duda voy a extrañar (en mi poco tiempo libre) durante los próximos dos años”.



Hernán Gaze, seleccionado por la Columbia University entre más de 500 candidatos

Hernán Gaze, graduado de la Licenciatura en Economía de la UCEMA, fue elegido entre más de 500 candidatos para ser parte de un nuevo programa de posgrado en Columbia University, y le contó a la Revista UCEMA de qué se trata este posgrado que va a cursar.

“El programa que voy a arrancar es un Master of Science in Financial Economics, que se da dentro de la Finance and Economics Division del Graduate School of Business de Columbia University. Es un programa de dos años. El primer año se cursa en común con los alumnos del Ph.D. en Finanzas y Economía que se dicta en la misma División de la Business School. En el segundo año se pueden elegir materias optativas dentro de la Business School y del Departamento de Economía. Es un programa nuevo, yo estoy entrando con la segunda camada”.

“Cuando me entrevistaron me dijeron que buscaban gente que quiera una formación

mucho más rigurosa que la que se ofrece en un MBA, al nivel de un Ph.D., pero sin tener que sacrificar 5 o 6 años. Sin embargo, no es tan *hardcore* como el programa de Ingeniería Financiera, que se dicta dentro del Departamento de Ingeniería de la Universidad”.

“Todavía no publicaron las estadísticas del proceso de admisión de este año, pero sé que seremos 8 en el curso (3 mujeres orientales, una francesa, 3 hombres orientales y yo) y que el año pasado aplicaron más de 500 personas y admitieron también 8 candidatos. Gracias a la formación que me dieron en la UCEMA y a las recomendaciones de los profesores, también fui admitido en el Máster en Economía de la Universidad de Nueva York y en un Máster en Applicable Mathematics de la London School of Economics”.

Actividades

Día de la Empresa

El 28 de junio se desarrolló el Día de la Empresa UCEMA en el que participaron alrededor de 300 alumnos y graduados tanto de carreras de grado como de posgrado.

La Universidad agradece la presencia de las 45 organizaciones que acercaron sus propuestas a la Comunidad de la UCEMA. Todas ellas destacaron el nivel académico de la Universidad y la calidad profesional de nuestros graduados como el motivo principal para su participación.

Organizaciones participantes: AIESEC, BASF, BBVA Francés, BDO, Carrefour, Cencosud, Cervecería y Maltería Quilmes, Cía. de Talentos, Colgate Palmolive, CRISIL GR&A, Crowe Horwath, DELL, Deloitte, DIRECTV, Eli Lilly, Ernst & Young, Ford, Frost & Sullivan, Fundación Enseñá por Argentina, Fundación Junior Achievement, Fundación Sagrada Familia, GMS Management Solutions, Grupo ASSA, Grupo Peñaflo, IBM, KPMG, L'Oréal, LAN, Manpower, Mujeres 2000, Nestlé, NH Hoteles, Paradigma, Personal, PGK Consultores, Philips, Portal RH, Postulatio, Pragma Consultores, Real Ref, Red Empleo Joven, The Mind Company, Un Techo para mi País, Unilever y Von der Heide.



Libro de los CV 2013



Los alumnos y graduados que deseen estar presentes en la próxima edición del Libro de los CV deberán ingresar o actualizar su Currículum Vitae antes del **viernes 14 de septiembre** en la sección "Libro de los CV" en www.ucema.edu.ar/comunidad.

También podrán ingresar o actualizar los datos personales sin necesidad de publicarlos en el Libro.

Todo Currículum que no registre ninguna actualización o ingreso durante el lapso de un año dejará de publicarse.

Programa UCEMA - Capital Education (Washington DC)

A través del programa UCEMA- Capital Education los alumnos tienen acceso a excelentes oportunidades de prácticas profesionales en organizaciones internacionales, ya sean gubernamentales o del sector privado, en Washington, DC. Las prácticas son abiertas exclusivamente para alumnos y recientes graduados de grado y posgrado de la Universidad del CEMA.

Fechas estimadas del programa:

- Prácticas Profesionales: enero-abril de 2013 y agosto-diciembre de 2013.
- Práctica Maymester (2 semanas de duración): mayo de 2013.

www.ucema.edu.ar/ddp/capital-education

[CEC]

Centro de Economía de la Creatividad

Próximas actividades

Ciclo de Conferencias Carreras Creativas 2012: Gyula Kosice.

Miércoles 22/8, de 19:00 a 20:30 h, Auditorio de la UCEMA.

Entrevista al artista Gyula Kosice a cargo de David Weseley.

Introducción a cargo de David Galenson.

Al final de la conferencia se hará entrega del premio Carreras Creativas 2012 a Gyula Kosice.

Curso Creatividad Artística 2012: todo lo que uno debe saber

Miércoles 15/8 y martes 21/8

de 18:30 a 20:00 h en la UCEMA.

Jueves 16/8 en el Museo Nacional de Bellas Artes de 18:30 a 20:00 h.

Actividad exclusiva para alumnos y graduados de la Universidad del CEMA.

Expositores: David Galenson (Universidad de Chicago), Adriana Lauria (UBA) y Julio Elías (UCEMA).

Seminario: Creative Lifecycles Beyond Arts, 4 case studies: Jobs, Yunnus, Darwin and Einstein

Viernes 24/08, 12:00 a 13:00 h en la UCEMA.

Expositor: David Galenson.

Para participar de las actividades del CEC inscribirse en www.ucema.edu.ar/cec

Una gema artística en Buenos Aires

Por David Galenson, profesor de la Universidad de Chicago; Director Académico del Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA.

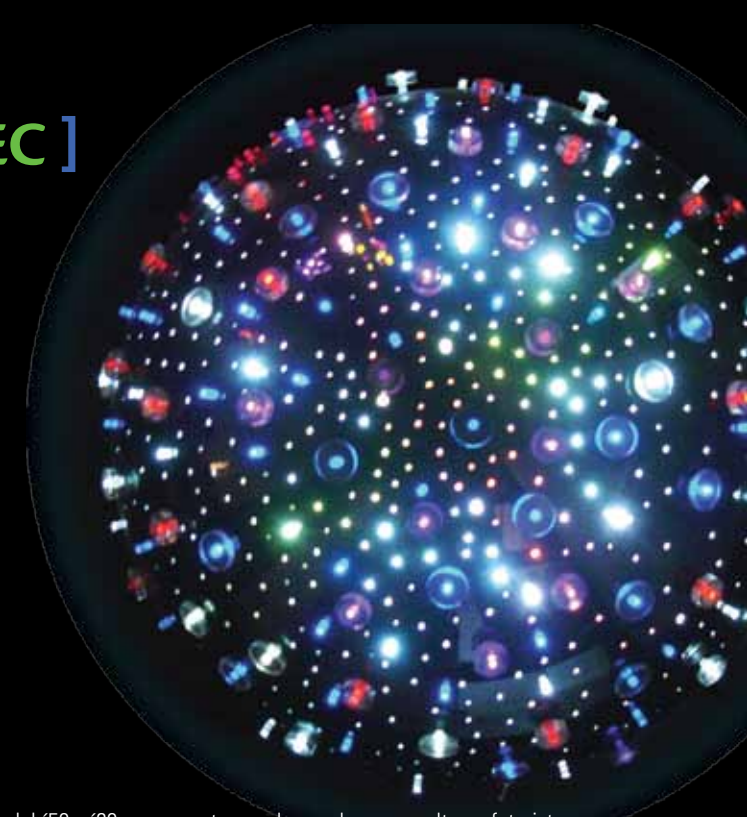
En 1928, con cuatro años de edad, **Gyula Kosice** arribó a Buenos Aires con su familia, inmigrantes húngaros en búsqueda de una mejor vida en la Argentina. Lo que nunca olvidó de la travesía por el océano fue la interminable extensión de agua y las estrellas que brillaban en el cielo nocturno. Agua y luz se convertirían más tarde en elementos centrales de su arte. Unos años después, Kosice lee un libro sobre Leonardo Da Vinci y queda fascinado por sus esfuerzos para combinar arte, ciencia y sus invenciones mecánicas. Una tríada cristalizada en la mente de Kosice -arte, ciencia y tecnología- que serviría como base para nuevas formas de arte.

En una fría mañana de agosto en un barrio residencial de Buenos Aires, un amigo de Kosice, David Weseley, me llevó a conocer al artista en su taller. Kosice nos saludó calurosamente e inmediatamente accedió a responder a cualquier pregunta que quisiera hacerle. El habla poco inglés y yo no hablo español, así que llegamos a un acuerdo con el francés, idioma que aprendió cuando vivió en París en la década de 1950. Durante casi una hora habló en voz baja y con precisión sobre su vida y el desarrollo de su arte.

La diversidad del arte de Kosice es enorme. Es difícil comprender los contornos de sus logros como artista, incluso mientras se está sentado en su taller, rodeado de su arte y escuchando su relato cuidadoso. Es uno de los innovadores conceptuales versátiles de la era moderna que, siguiendo el ejemplo pionero de Picasso, se negaron a ser restringidos a un único estilo o género. Su carrera se extendió durante casi siete décadas y es variada en múltiples dimensiones. Kosice enfatiza que su arte privilegia las ideas, declarando que "la teoría es el comandante, la práctica es el soldado".

Vestido con elegancia casual, con una chaqueta azul y pantalones de pana, una bufanda de lana anudada ligeramente alrededor de su cuello, luce y suena como un miembro distinguido de la Escuela de París de los años 1950 o 60, que lo fue durante casi una década. Kosice ha sido un innovador a lo largo de toda su carrera -"originalidad" es una palabra que utiliza con frecuencia-, pero sus primeras obras están claramente relacionadas con los movimientos conceptuales del arte avanzado de su juventud, incluyendo el Surrealismo, el Constructivismo y De Stijl. A la edad de 20 años, hizo una pequeña escultura móvil articulada de madera que se convirtió en una contribución clave a la abstracción argentina y hoy ocupa un lugar prominente en el museo MALBA de Buenos Aires. En 1946, fundó Arte Madí, un movimiento argentino que promovía la abstracción geométrica. Junto a otros miembros del grupo realizaron pinturas en lienzos con marcos recortados en formas geométricas que hoy ocupan su propia sala en el Museo Nacional de Bellas Artes de Buenos Aires. Este trabajo temprano le valió una gran reputación. En una nota sobre una exposición que realizó en 1965 en una galería de París, la revista francesa L'Express lo describe como "uno de los grandes escultores de nuestro tiempo".

Pero Kosice nunca quedó atrapado artísticamente en una época en particular. Este digno estadista artístico colabora ahora con jóvenes técnicos para hacer arte que utiliza nuevas tecnologías altamente sofisticadas. En su taller, pinturas y esculturas que evocan las décadas



del '50 y '60 se encuentran codo a codo con esculturas futuristas en acero y plexiglás que se parecen a modelos de astrónomos del espacio exterior. En una de estas, Planeta Kosice, una esfera resplandeciente de joyas parece estar suspendida mágicamente en el centro exacto de un cubo de plexiglás que cambia de color a medida que una fuente de luz oculta muta lentamente del azul al verde. Otras esculturas, incluyendo "las ciudades hidroespaciales" que diseñó como una solución al problema de la población de la tierra, cuelgan del techo.

Al preguntar sobre el objetivo de su arte, Kosice responde con una sola palabra: "emouvante" (movimiento). Su trabajo se mueve para el espectador: lo hace pensar en muchas otras ocasiones y lugares. Pero el arte también se mueve realmente. Caminando a través de su taller, hay movimientos de todo tipo. Algo de esto es literal: agua que fluye, espejos que giran, corrientes de aire que hacen rebotar a esferas suspendidas. Y algunos de los movimientos son visuales, como patrones geométricos de colores brillantes que crean efectos ópticos e ilusiones. Kosice se refiere a menudo al cambio: él hace su arte para el futuro, para poetizar el mundo, para hacer la vida de la gente más interesante y más bella.

Kosice es una figura central en el arte avanzado argentino del siglo XX: otra figura importante, el artista conceptual Nicolás García Urriburu, es propietario de varias obras de sus obras, y lo describe como "un artista fundamental de su tiempo". Kosice ha tenido grandes exposiciones en los museos más importantes de la Argentina, incluyendo una retrospectiva en el Museo Nacional de Bellas Artes. Sin embargo, hoy, a los 88 años, continúa pensando en el futuro. Su objetivo actual es dar a conocer su trabajo en el Centro Pompidou de París. ¿Por qué? "Quiero volver a París para ver a viejos amigos, y para obtener nuevas críticas de mi trabajo", responde.

El taller de Kosice funciona como un museo privado. Situado no lejos del centro de Buenos Aires, en el barrio de Almagro, los días viernes está abierto al público. A los visitantes se les pide programar las citas con anticipación, pero no hay ningún cargo. (Realicé una visita por su taller guiada por el nieto del artista, Max Pérez Fallik, que enseña sociología en la Universidad de Buenos Aires y habla inglés con fluidez. ¿Qué es lo que Max obtiene de las visitas guiadas? "El placer de ver las reacciones de los visitantes frente al arte"). Una visita al museo de Kosice es altamente recomendable. Es un hermoso y fascinante registro del viaje imaginativo e innovador de un artista conceptual a través del mundo del arte de las últimas siete décadas, que continúa al día hoy.

“Chaco Salvaje” - Ilustraciones

Luciano Acosta y Julián Matta



Su origen compartido, presente en la esencia de esta muestra, los atraviesa en ingenio y técnicas muralistas. Dos polos convergen en una comunión de rudeza, empleando la fuerza en el trazo y la selección de colores.

Los artistas invitan a dejarse llevar por el instinto y someterse a la caza del significado del real espíritu y jugar con su arte libre, sin domesticar.

Hasta el 14 de septiembre.

Espacio de arte UCEMA

Salón de Usos Múltiples.

Lunes a viernes de 14 a 19 h, Reconquista 775.

Aprobado por la bodega Escorihuela Gascón.

[cultura]

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



CONCIERTOS:

Miércoles 29 de agosto a las 19:30 h.

"Lorena Astudillo en concierto"

Un recorrido por grandes clásicos del folclore argentino (Leguizamón, Falú / Dávalos, Etchenique, Petrocelli y Carnota) y obras de su próximo disco "Un mar de flores" integrado en su totalidad por temas de propia autoría. Lorena Astudillo (composición, voz, guitarra y percusión) y Juampi Ferreyra (guitarra y voz)

Miércoles 26 de septiembre a las 19:30 h.

"Fiesta Latina"

Conjunto Tonny Towers. Daniel Juárez (trompeta), Miguel Hornes (trompeta), Juan Canosa (trombón), Javier Zacharías (saxo alto), Pablo Fortuna (saxo tenor), Francisco Huici (saxo baritono), Bruno Delucchi (piano), Fernando Cardero (bajo) y Tomás Babjackzuk (drums). Diversos ritmos del jazz latino y sus raíces se fusionan tomando como punto de partida el jazz afrocubano.

CINE:



Lunes 6 de agosto
Cantando bajo la lluvia, de Stanley Donen y Gene Kelly. (EEUU / 1952. Comedia musical).



Lunes 3 de septiembre
El gabinete del doctor Caligari, de Robert Wiene. (Alemania / 1919. Ciencia ficción).



Lunes 17 de septiembre
La marca de la pantera, de Jacques Tourneur. (Estados Unidos / 1942. Suspense).



Lunes 13 de agosto
Cyrano de Bergerac, de Jean-Paul Rappeneau. (Francia / 1990. Drama).



Lunes 10 de septiembre
El muelle de las brumas, de Marcel Carné. (Francia / 1938. Drama).



Lunes 24 de septiembre
La flauta mágica, de Ingmar Bergman. (Suecia / 1974. Musical).



Lunes 27 de agosto
Los compañeros, de Mario Monicelli. (Italia / 1963. Drama).

Jornada de Actualización de Recursos Humanos

Los días 5 y 6 de junio se realizaron las XV Jornadas de Actualización de Recursos Humanos bajo la temática “Mirando el futuro. Experiencias y reflexiones para la dirección de RR.HH.”

Durante el primer día, los expositores basaron sus ponencias en el desarrollo de las habilidades del personal laboral para la resolución de conflictos y los métodos en práctica sobre capacitación del mismo. Mientras que, en el segundo día, la jornada se orientó a explicar la actualidad sindical argentina, la gestión de talentos y comunicación interna, entre otros temas.

El encargado de abrir las Jornadas fue Hernán Flores Gómez, Gerente de Relaciones Institucionales y Asuntos Legales de Enap Sipetrol Argentina. Su exposición giró en torno a la comunicación en situaciones de crisis. “Una crisis puede tener origen en la comunicación, en la pérdida de un recurso humano clave, en el liderazgo, en la actividad de la empresa, financiero, o por falta de capacitación”, comenzó.

Flores Gómez hizo hincapié en que ante una crisis puntual, una empresa debe atender la urgencia, pero bajo ningún punto de vista frenar su actividad. “En mi ámbito, una crisis tiene todos los elementos para escribir una buena historia: víctimas, villanos, imágenes y drama. Por lo que hay que estar preparado para asumir la exigencia que estas situaciones demandan, y fomentar las relaciones en tiempos de paz con los medios, autoridades de aplicación, empresas pares, tenedores de acciones, y buena comunicación interna”, completó.

En segundo lugar hizo uso de la palabra Alfredo Roisenzvit, CEO de Erudias Blended Learning. “El *blended learning* es una solución muy efectiva que combina varios métodos de formación, tales como la capacitación tradicional en aulas, el *e-learning* en vivo y autoentrenamiento; lo que buscamos es optimizar la tasa de retención de quienes se están capacitando”, describió acerca de la actividad que desempeña.

Roisenzvit explicó que las ventajas del método de capacitación que desarrollan es

que las plataformas de *e-learning* permiten hacer una trazabilidad de todo el proceso de aprendizaje de los alumnos, lo cual les permite saber en qué aspectos se han equivocado y dónde se deben poner los focos de atención.

“Esto también aumenta la capacidad de transmisión de conocimientos por parte del capacitador [...]. Lo importante no es cuánto se capacitó, sino cómo”, concluyó.

A continuación, Javier Goldsman, director principal de la consultora Mercer, expuso su presentación titulada “¿Qué pasa por la mente de nuestros empleados?”. Apuntó al nivel de compromiso de los empleados para con sus empleadores, y basado en una encuesta propia realizada en 2011 sobre un universo de 3.400 casos, hizo un análisis del mercado laboral de Argentina, Brasil y México.

“Pusimos especial atención en la fidelidad; no es ninguna novedad que mientras más joven sea el empleado, menos es el compromiso que siente con la organización que lo contrató. El principal problema está en la baja satisfacción respecto a los elementos clave de la propuesta de valor, salario y carrera profesional”, dejó en claro Goldsman.

“Sin embargo encontramos una paradoja, ya que este tipo de empleados, si bien quieren dejar la organización, en su mayoría la recomiendan como un buen lugar para trabajar”, agregó. “Aceptar la situación como hecho consumado o tratar de cambiar la perspectiva y los hábitos de trabajo de los empleados más jóvenes”, fue el dilema que dejó planteado Goldsman a los presentes.



Gastón Lúdice de Prologus

En tono con la temática de capacitación, Julián Galazzi, consultor y ex gerente de la Universidad Tenaris, explicó el funcionamiento de lo que dio a conocer como universidades corporativas. “Aunque tiene elementos en común con una universidad regular o el área de capacitación de una empresa, la universidad corporativa es una experiencia superior ya que parte desde el conocimiento de quienes se han desempeñado en la organización durante por lo menos más de diez años; nadie sabe más que ellos”, introdujo Galazzi.

La presentación giró en torno a las ventajas de este sistema por sobre una universidad regular o un área de capacitación, sostenido en los tipos de cursos específicos y flexibles que da la universidad corporativa, lo cual se traduce en un plan estratégico más eficiente y eficaz. “Permite aprovechar cada centímetro cuadrado del *know-how* que hay en una empresa, y evitar repeticiones y duplicación de recursos”, cerró Galazzi.

La apertura del segundo día estuvo a cargo de Natalia de Diego, abogada del estudio de Diego & Asociados, que en conjunto con Leandro Lanfranco, Gerente de Relaciones Laborales de Apache, desarrolló el tema “Conflictos de Encuadramiento Sindical y Convencional”. Ambos

explicaron el sistema sindical argentino, y lo cuestionaron por ser de unicato y no de pluralidad sindical, aquel en donde varios sindicatos tienen representatividad, aunque admitió que hay una tendencia hacia esta dirección.

“Se están dando conflictos intersindicales de encuadramiento; disputas entre dos asociaciones con personería gremial, sobre la capacidad jurídica que emana de sus respectivas personerías, que procuran demostrar cuál de ellas es la más representativa”, expuso de Diego. “Ante este escenario, el rol de las empresas debe ser neutro, acudir a un asesoramiento legal externo pero dejar que los sindicatos diriman sus diferencias”, completó Lanfranco.

Más adelante, Fernando Troilo y Ana Paula Pace, de Manpower Group, dieron una charla sobre la gestión de talentos. Bajo los resultados de una encuesta realizada por Manpower Group este año, los oradores pusieron de manifiesto las dificultades para cubrir puestos de trabajo



Hernán Flores Gómez de Enap Sipetrol Argentina

en el mercado laboral argentino.

“Las principales causas radican en la falta de postulantes disponibles, de competencias técnicas, de experiencia y una pretensión de mayor sueldo que el ofrecido”, comentó Ana Paula Pace. Y agregó que “los puestos más difíciles de cubrir son, entre otros, aquellos que necesitan técnicos, ingenieros, asistentes personales, personal contable y operarios de producción”.

Fernando Troilo explicó que además existe una escasez de talento provocada por cambios demográficos (caída de la tasa de natalidad y

envejecimiento de la población), la evolución de la sociedad (empleados que exigen mayor flexibilidad horaria), educación inadecuada, la globalización (exige habilidades aún no desarrolladas) y prácticas empresariales.

Luego, Gastón Lúdice de Prolugus, presentó el tema “Redes sociales y comunicación interna: modelo de integración para evitar la despersonalización”. Con un fuerte énfasis sobre el rol de la comunicación dentro de una organización, Lúdice diferenció entre comunicar e informar, y remarcó que los últimos estudios demuestran que la comunicación tiene relación directa con el instinto de supervivencia.

Emilio Xarrier, Director General del Malba, se encargó de cerrar las XV Jornadas de Actualización de Recursos Humanos con su relato sobre la organización de una exposición de arte y mencionó cuán necesaria resulta una ley nacional de mecenazgo que ayude a la financiación de los espacios culturales.

Conferencia sobre auditoría interna en la UCEMA



Gustavo Ángel Calviño, de Repsol YPF

El 30 de mayo se llevó a cabo en el Auditorio de la Universidad del CEMA, ante aproximadamente 200 asistentes, el seminario “Mejores prácticas de control y auditoría – Auditoría online y a distancia”, que contó con prestigiosos auditores como Gustavo Ángel Calviño, de YPF, y Claudio Scarso, de Banco Galicia, entre otros.

El evento comenzó con la exposición de Carlos Rozen, docente de la UCEMA y socio de BDO, quien además estuvo a cargo de la dirección de la jornada. “Las pruebas frecuen-

tes sobre el funcionamiento de controles no traen como resultado la explicación profunda de lo que sucedió, sino que constituyen la ‘punta del ovillo’ de lo que a priori sería una inconsistencia, una anomalía o un hecho que se ha salido de los parámetros normales”, explicó Rozen durante su exposición.

Luego, Gustavo Calviño mostró a través de casos de la realidad cómo funcionaban las prácticas de auditoría de YPF y explicó cómo éstas le permiten controlar desde Buenos Aires la performance de los pozos ubicados en, por ejemplo, las provincias de Chubut y Santa Cruz.

Seguidamente Claudio Scarso se explayó sobre la actualidad y el futuro de la auditoría a través de sus experiencias en Banco Galicia. Pidió a los presentes que se concienticen de

que los auditores no son más un área *staff*, sino un proceso más del negocio, y que por lo tanto se espera de ellos cierta rentabilidad.

En la parte final, tuvo lugar la exposición de Juan Pablo Baldoni, de Sociedad Bracht – Infogestión, que mediante casos prácticos en vivo remarcó la importancia de la tecnología aplicada a la auditoría interna.

Además se llevó a cabo un panel de discusión compuesto por Diana Mondino (profesora de la UCEMA), Juan Manuel Madero (consultor), Edgardo Sanguineti (Estudio Lazzati Sanguineti), Héctor Caram (Comité de Auditoría de Metrogas), Alejandro Marchionna Faré (IGEP, consultor en Integra y Comités de Auditoría de TGLT) y Ricardo Arcucci (Comité de Auditoría de Aluar). Durante la ponencia, los disertantes destacaron el rol de los auditores y explicaron que más que un controlador o un profesional en busca de errores, estos son colaboradores de la gerencia que trata de mancomunar esfuerzos en aras de obtener altos rendimientos. Además compartieron sus experiencias personales y respondieron preguntas formuladas por el público asistente.

Journal of Applied Economics

La Universidad del CEMA edita desde hace 14 años uno de los journals de economía aplicada más reconocidos en el mundo académico y científico. En una charla con sus editores y miembros fundadores la Revista UCEMA pudo recrear y compartir los momentos más importantes que llevaron a esta publicación al lugar de excelencia en el que hoy se encuentra.

Por **Hernán Maggini**,
Responsable del Departamento de Comunicación de la UCEMA



Con la conmemoración de los veinte años del CEMA, en 1998, nació el primer volumen de una publicación que se convertiría en poco tiempo en uno de los journals de economía aplicada más reconocidos en Argentina y en el mundo: el Journal of Applied Economics (Jae), editado íntegramente por la Universidad del CEMA.

El Jae publica desde ese entonces en sus dos números anuales de mayo y noviembre trabajos científicos originales sobre temas aplicados en micro y macroeconomía. Los criterios principales para la selección de los artículos son la calidad e importancia para el campo de la economía. Son documentos realizados sobre la base de un problema de investigación y motivados por el objetivo de hacer una contribución concreta a la economía empírica y a la teoría aplicada.

Los primeros dos números de la revista (volumen I) fueron presentados durante la Conferencia Anual en Economía Aplicada, que se realizó en el Banco Central de la República Argentina, en noviembre de 1998. Se publicaron en esa ocasión papers de los conferencistas Edmund Phelps (Premio Nobel de Economía 2006), Arnold Harberger, Guillermo Calvo, Sebastian Edwards, Mario Blejer, Vittorio Corbo, Rudiger Dornbusch, Rorbert Stavins, Lawrence Goulder y Juan Pablo Montero, entre otros. Todos aquellos economistas fueron parte de la creación de una publicación que hoy cuenta entre sus suscriptores con importantes organismos internacionales y bancos centrales como Banca D'Italia, Banco Central de Chile, Banco de España, Reserve Bank of India, Banco de la República de Colombia, Bank for International Settlements, Banco

de Moçambique, European Central Bank, Hong Kong Institute for Monetary Research, entre otros. Y con universidades de la talla de Harvard University, University of Cincinnati, MIT, Regents College, George Mason University y University of Goettingen.

El nacimiento:

Tal como señala el Dr. Carlos A. Rodríguez, Rector de la UCEMA y editor fundador del Jae, el nacimiento del Journal hay que verlo en el contexto de los años '90. En ese entonces muchas instituciones en Argentina habían estado planeando hacer un journal de nivel internacional. Pero, en general, los fondos para realizarlo eran el inconveniente en común que enfrentaban.

Para el año 1998 la Universidad del CEMA estaba muy bien consolidada y lideraba muchas ramas de la actividad académica, entonces, "sonaba lógico expandirnos en otra área, ocupar ese espacio que estaba vacío y que reclamaba que alguien lo ocupara", señala Rodríguez. "Decidimos así hacer un *journal*. No un *journal* para publicar nuestros trabajos, sino un *journal* con los mismos estándares y criterios internacionales de selección con los que publican universidades como Oxford, Cambridge, Harvard o Chicago".

La UCEMA produce varias publicaciones institucionales y académicas. Publicaciones con contenidos académicos de muy buen nivel como lo es, por ejemplo, la Serie Documentos de Trabajo que se publica desde el año 1979 y que lleva ya casi 500 *papers* científicos en su haber, publicados por los profesionales de la



Universidad. Pero el Jae es una publicación pensada para toda la comunidad económica, que busca contribuir de manera plena a la red de investigación económica mundial. Sus criterios de evaluación y selección de artículos son realmente elevados. Todos los artículos son en inglés y están sujetos a referato. Para ello cuenta con un amplio grupo de referís internacionales, especializados en las más variadas ramas de la economía. Y además con un selecto *editorial board* (comité editorial). Aunque de cualquier manera, y como aclara Rodríguez, “el *editorial board* no dice todo. Se puede tener un *editorial board* conformado por prestigiosos profesionales pero publicar los *papers propios*”. Es por eso que detrás de cada volumen del Jae hay muchísimas horas de trabajo y esfuerzo de muchísimos profesionales de varias partes del mundo. De hecho “como se puede ver en el volumen I no hay ningún paper de profesionales de la UCEMA, salvo la introducción mía como editor”, señala Rodríguez. Y el Dr. Germán Coloma agrega que si se mira el total de los trabajos publicados, unos dieciséis por año en las dos ediciones del Jae, y se tiene en cuenta que este es el año quince de su publicación, muy pocos son los artículos de profesionales de la UCEMA. Esto denota la gran participación y aceptación internacional que tiene el Journal.

“La diferencia que tiene el Jae con otras publicaciones, es que trata sobre economía aplicada, lo que es más que econometría ya que incluye la teoría aplicada”, señala el Dr. Jorge Streb, actual co-editor del Jae con los Dres. Germán Coloma y Mariana Conte Grand. Y esto que señala queda bien en claro desde su nombre. La idea de Rodríguez al fundar el Jae era bien concreta: investigaciones sobre temas económicos aplicados. “Recuerdo que hicimos una búsqueda de nombres en internet -interviene Rodríguez-. No lo ‘googleamos’ porque no existía Google. Lo buscamos en el buscador Altavista y no aparecía el nombre. No lo había registrado nadie. Así que ahí mismo nos contactamos con un estudio de abogados norteamericano y lo registramos. Queríamos que el Journal tuviera un nombre académico e internacional. Como el Journal of Political Economy, Journal of Applied Econometrics, Econométrica, y no muchos otros”.

Catorce años después del lanzamiento del primer volumen y financiado íntegramente por la propia universidad, el Jae sigue sumando reconocimientos internacionales y una lista de espera para publicar de aproximadamente dos años. Lista que ha incluido a algunos premios Nobel como Edmund Phelps y Robert Mundell. Además, “en este momento están ingresando más de doscientos papers por año. Por lo que se rechaza un 90% de los artículos propuestos”, remarca Coloma.

Actualmente el Jae es distribuido en su versión en papel por suscripción directa a la Universidad. Desde sus inicios, el Jae es preparado e impreso por la Editorial Temas. Pero cuenta en su historia con otras destacadas editoriales y organizaciones que lo han distribuido de manera virtual e indexado a sus bases.

En mayo de 2006 el Jae fue seleccionado para formar parte del

» RECONOCIMIENTO

Índices y servicios de resúmenes internacionales de los que forma parte el Jae

- EBSCO/Business Source Premier.
- International Bibliography of the Social Sciences.
- Journal of Economic Literature and EconLit (de AEA American Economic Association).
- LATINDEX.
- ProQuest/ABI Inform.
- Research Papers in Economics (RePEc).
- Social Sciences Citation Index, Social SciSearch, Journal Citation Reports/Social Sciences Edition.
- Social Science Research Network.
- Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (CONICET).
- Elsevier: ScienceDirect.

Social Sciences Citation Index, comenzando con vol. VIII (2005), e incluido en la lista ISI Master Journal List (Thomson Scientific, de Thomson Reuters).

El Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET) ha incluido al Jae en el Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas (listado de revistas científicas de excelencia publicadas en la Argentina) desde mayo de 2007.

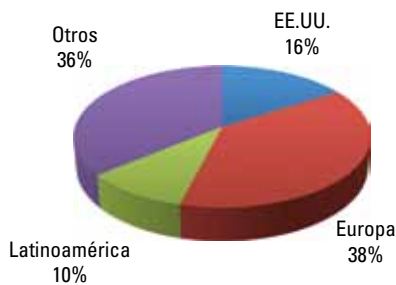
En 2009, la Universidad del CEMA firmó un acuerdo con uno de los principales editores de ciencia, Elsevier BV, que es actualmente responsable de la publicación y distribución electrónica del Jae de manera exclusiva. El Journal forma parte entonces de una selección de prestigiosos títulos en la plataforma de textos completos de Elsevier: ScienceDirect.

La eficiente coordinación editorial logró que a través de los años el Jae cumpla con los más altos parámetros de calidad editorial, desde los tiempos de procesamiento y la continuidad de las publicaciones hasta el nivel de los artículos publicados y el prestigio académico de los autores y referís.

“Hay varios hitos importantes en la historia del Jae -señala Rodríguez- uno de ellos es la distribución por internet. El Journal empezó como una publicación dura, impresa, y rápidamente empezamos a colgarlo en nuestra página y así surgió la incorporación en RePEc (Research Papers in Economics) y otros sitios de acceso libre online, luego se incluyó en ISI y comenzamos a ser distribuidos por Elsevier”.

La versión electrónica en este momento la maneja íntegramente

Artículos presentados según procedencia de autores



Artículos publicados por procedencia de autores



Artículos recibidos por año
(datos obtenidos hasta junio de 2012)



Ratio de artículos aceptados por año (datos obtenidos hasta junio de 2012)

	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Aceptados	28	22	14	17	8	18	15	20	9
-con referí	28	22	14	16	8	17	14	19	9
-invitados	-	-	-	1	-	1	1	1	
Rechazados	76	123	138	142	119	162	171	184	104
-con referí	50	53	31	29	24	32	39	36	15
-early rejection	26	70	107	113	95	130	132	148	89
Proceso completo	104	145	152	159	127	180	186	204	113
Early rejections/ completos	25%	48%	70%	71%	75%	72%	71%	73%	79%
Aceptados (Completados-Early rejections)	36%	29%	31%	37%	25%	36%	28%	36%	38%

la editorial Elsevier. La UCEMA solventa los costos de los editores y de la versión impresa con las suscripciones con las que cuenta. Y envía sin cargo el Journal a más de 40 importantes universidades del país.

Lograr ser publicados por Elsevier no fue tarea fácil. El Journal es distribuido gracias a que, luego de varios años de evaluación y verificación de cumplir con parámetros elevados de calidad internacional, fue incorporado en 2006 al Social Sciences Citation Index. Y si bien actualmente han accedido más publicaciones al mencionado índice, el Jae de la UCEMA fue un precursor dentro de los journals producidos en América del Sur y lo fue también en cuanto a publicar la totalidad de su material en inglés.

Gracias a la presencia del Jae en las diferentes bases de datos, otras importantísimas revistas de ciencias se han contactado con la Universidad para pedir asesoramiento sobre cómo indexarse a ellas. Editores de revistas y publicaciones más antiguas que el Jae, existentes desde los años '60, se contactaron para pedir soporte. También revistas de universidades nacionales y del exterior.

“Cuando Rodríguez tuvo la idea del Journal muchos profesionales se nos reían. Nos decían que iba a ser sólo con papers invitados, que otras revistas no tenían siquiera material para publicar. Y nosotros estábamos un poco asustados. El año 1999, por ejemplo, fue un poco difícil, pero después salió como una maquinita”, dice Mariana Conte Grand. Y Streb agrega que “importantes journals que cuentan con un apoyo institucional bárbaro y que tienen papers muy buenos, no consiguen sacarlos en fecha”. “Hoy estamos muy contentos con el Jae. Nos entrevistan de publicaciones más antiguas para pedirnos consejo” concluye satisfecha Conte Grand.

Lineamientos para la publicación de trabajos

El Jae, como se ha mencionado anteriormente, recibe actualmente más de doscientos artículos por año para ser evaluados para su publicación. La mayoría de ellos provienen del exterior. “Recibimos trabajos de todos los continentes. Y el hecho de que un *journal* de una universidad muy pequeña, ubicada en un extremo del planeta, lejos de cualquier ruta de tráfico de los conferencistas, esté recibiendo trabajos de la India, Estados Unidos, Portugal, Australia, África, etc; habla del excelente trabajo hecho por los editores a la hora de conseguir referís y de la gran difusión que se hizo del Jae”, cuenta Rodríguez. Conseguir referís no es tarea fácil. Ellos suelen ser profesionales jóvenes que están en contacto con otros pares. “De esta manera -continúa Rodríguez- se va refrescando el comité editorial con profesionales que están al tanto de los nuevos temas de investigación como para poder emitir un juicio de valor válido sobre un trabajo”. “Además -agrega Streb- apuntamos a conseguir evaluadores a los que les interese leer los trabajos porque le interesan los mismos como tema de estudio más allá de la evaluación que realizan”.

De los trabajos publicados en el Jae un 37% proviene de Europa, 30% de los Estados Unidos, 21% de Latinoamérica y el 12% restante de otros países. En el año 2011 se aceptaron 20



Edgardo Zablotsky, Mariana Conte Grand y Carlos Rodríguez.

trabajos y se rechazaron 184, de los cuales 148 no llegaron a ser siquiera enviados a referato. Durante el 2012 ya se presentaron 117 trabajos. El promedio de tiempo desde el envío de los *papers* hasta el primer contacto de los editores, esto es, considerar enviarlos a referís o rechazarlos de manera temprana, es de 1 a 2 semanas. Y el promedio de tiempo desde la recepción de los trabajos hasta su publicación, según las estadísticas de 2011, es de 84 semanas.

El proceso para aceptar o rechazar un artículo cuenta con varias instancias. La Dra. Mariana Conte Grand ilustra que “al recibirse un paper se ve si el trabajo sigue ciertos lineamientos como la posibilidad de aplicación, la relevancia de lo investigado, cuán innovador resulta el tema investigado, entre otros”. Entonces, si el artículo presentado no sigue estos lineamientos experimenta lo que denominan un *early rejection*, o rechazo temprano.

Con el crecimiento del reconocimiento del Jae crece también la cantidad de papers recibidos. “El trabajo editorial que es la base, la esencia del Jae, es que los editores deben pre-leer el artículo recibido, decidir a qué referí mandarlo y, por supuesto, mandárselo. Y estimular al referí a que haga el trabajo. Todo este proceso es muy intensivo”, explica Rodríguez. Por lo tanto, cuando los editores entienden que por determinados motivos el trabajo no va a ser publicable, no se lo hace pasar por el proceso de pre-selección. El mismo incluye el envío a los referís, esperar sus críticas, sugerencias y comentarios. Tener un *feedback* con los autores para que presenten una versión revisada y después obtener o no la aprobación final de parte de los referís para su publicación. Entonces, no tiene sentido exponer a un proceso de evaluación de parte de los referís a todos los artículos teniendo en cuenta que los referís realizan su trabajo de manera voluntaria. Así es que en 2011 de los 184 trabajos rechazados, 148 fueron *early rejection*.

“El proceso de pre-selección se realiza en muchísimos *journals* del mundo. Esto permite realizar rechazos rápidos. Es importante aclarar que hay rechazos rápidos pero no hay aceptaciones rápidas”, señala Coloma. “Si están fuera del objeto del Jae, si no tienen contribuciones importantes o son puramente teóricos, se los rechaza de manera temprana”.

“Ahora -interviene Conte Grand- como nos convertimos en un *journal* muy reconocido, que está muy citado en muchos lugares, el que manda un artículo puede ver qué es lo que se publica y eso

ayuda a controlar la cantidad de trabajos recibidos”.

Como pasa en todos los *journals*, los referís no saben quién escribió el *paper* que reciben. Esto motiva a investigadores jóvenes a escribir y sumarse al mundo académico. Sólo el comité editorial tiene conocimiento del autor. “Pero el anonimato es una regla que si bien sigue vigente, con la tecnología se ha modificado un poco en los hechos ya que si uno busca el trabajo en la web muchas veces encuentra una versión anterior del mismo o una presentación en alguna conferencia y así puede identificar a los autores”, comenta Conte Grand.

El Jae cuenta ocasionalmente con participaciones que se hacen a pedido. Artículos que se les solicitan a autoridades en determinados temas. Esos son los únicos artículos que no pasan por el estricto proceso de selección pero sí enfrentan la validación del comité editorial que puede, a su vez, actuar como referí de manera excepcional.

Los profesionales de la universidad no suelen participar en el proceso de selección de artículos, no suelen ser referís. Aunque ocasionalmente son consejeros editoriales en cuanto a determinadas especialidades sobre las que pueda haber ciertas divergencias entre el comité editorial y los referís.

En cada volumen del Jae se publica siempre lo que el Dr. Streb denomina un *leading paper*, “un artículo que al entender del comité editorial mejor representa a lo que el Jae aspira a publicar”. Esto, ayuda a transmitir el estilo de artículos que el Journal prioriza, sobre todo teniendo en cuenta la cantidad de material que se recibe.

En cuanto a la formalidad de la presentación de los trabajos, ciertos parámetros fueron esbozados a partir de las instrucciones de varios *journals* de gran reconocimiento mundial para el año 1998. Oportunamente el Dr. Edgardo Zablotsky y la Dra. Conte Grand, los primeros co-editores del Jae, se encargaron de asentarlos. Luego, cuando Jorge Streb se sumó al equipo de editores, se reformularon algunas reglas. “Una de las primeras medidas fue la de pasar de tamaño 12 de las fuentes, a tamaño 10, el tamaño de los *journals*. Entonces, los primeros números son más amigables para leer, pero los siguientes son más estándares”, señala Streb. “Esto –continúa-, ayudó a satisfacer también la demanda de participar en el Jae ya que podemos publicar más *papers* por volumen. Todo el trabajo que realicé tiene como base los lineamiento que dejó formulados Edgardo”, concluye. Y el Dr. Zablotsky aclara que en las primeras ediciones era él el encargado de darle formato a los artículos recibidos en base a las normas que, como bien señala, “al principio fueron formuladas totalmente *ad hoc*. Y terminábamos corrigiendo con Mariana todo a mano porque era mucho más rápido que pedir que lo haga el autor. Así que las normas fueron naciendo de esta manera, en base al formato y las correcciones que íbamos realizando en los artículos”.

Externalidades

Muchas anécdotas y situaciones memorables enmarcan a la historia del Jae. Situaciones que han generado el crecimiento no sólo

[nota de tapa]

Carlos Rodríguez, Editor fundador



RESPONSABLES EDITORIALES

Carlos A. Rodríguez,
Universidad del CEMA,
Editor fundador.

Germán Coloma,
Universidad del CEMA,
Editor.

Mariana Conte Grand,
Universidad del CEMA,
Editora.

Jorge M. Streb,
Universidad del CEMA,
Editor.

Comité Editorial (Editorial Board)

George Akerlof,
UC at Berkeley.

S. Brock Blomberg,
Claremont McKenna College.

Marco Bonomo,
Fundação Getulio Vargas.

Guillermo Calvo,
Columbia University.

Vittorio Corbo,
Pontificia U. Católica de Chile.

Allan Drazen,
University of Maryland.

Sebastian Edwards,
UCLA.

Juan Pablo Montero,
Pontificia Universidad Católica de Chile y MIT.

Robert Alexander Mundell,
Columbia University.

Alejandro Rodríguez,
Universidad del CEMA.

Carlos A. Rodríguez,
Universidad del CEMA.

Pablo Spiller,
UC at Berkeley.

María Cristina Terra,
Université de Cergy-Pontoise.

de la propia publicación. El volumen I del Jae, por ejemplo, debió ser reimpresso dos días antes del congreso donde se presentaría ya que, como cuenta Zablotsky sonriente, “en lugar de derivadas encontramos triangulitos, cuadraditos, caritas sonrientes y dibujitos de ese estilo. Es que en ese momento no era nada común publicar en un libro o revista texto llenos de ecuaciones”.

Las fórmulas de los *papers* del primer número del Journal contenían caracteres irreconocibles para cualquier imprenta hasta entonces. Pero con la edición del Jae la editorial que imprimió ese primer volumen decidió especializarse en publicaciones científicas gracias al aprendizaje y al compromiso asumido para la publicación.

La puesta *online* del Jae tuvo también sus efectos positivos para otras áreas y publicaciones de la UCEMA. “Gracias a que Valeria Dowding, la secretaria de editorial board, estaba canchera con el proceso de subir el Jae a la web -cuenta Streb-, yo le consulté qué le parecía si hacíamos lo mismo con la Serie de Documentos de Trabajo de la UCEMA. Y realmente tuvo un éxito bárbaro. Muy pocas universidades tenían para entonces documentos de trabajos *online*”. Y Coloma agrega que “la Asociación Argentina de Economía Política puso online todo el material de sus reuniones anuales con el apoyo de personal de la UCEMA, que había adquirido la experiencia con nuestras publicaciones”.

Realmente la idea de subir a la web el material de investigación de la UCEMA fue muy buena ya que la Serie Documentos de Trabajo se encuentra hoy dentro del 1% de los papers más consultados en la base de RePEc en el mundo.

El Journal generó una dinámica de trabajo muy buena entre todos los profesores. A partir de esta publicación surgen cosas aplicables a las carreras de grado y a los posgrados e la Universidad. Por ejemplo, los profesores tratan de orientar y motivar a sus alumnos para que escriban tesis y trabajos finales con el estilo de papers científicos. “Los alumnos que tienen que escribir por primera vez un artículo académico tal vez no saben cómo hacerlo -sostiene Coloma-. Y el tener como referencia los requerimientos del Jae les da un orden y un consecuente aprendizaje”.

Por su parte, Rodríguez resalta que “el Jae es una publicación de la UCEMA para el mundo. Beneficia a la ciencia en su totalidad y, por derrame, a la propia Universidad. Los *journals* no tienen ubicación geográfica. Dónde se escribe no importa. Importa lo que se escribe y el comité editorial”. El Jae sin dudas tuvo un gran debut en cuanto a autores y referis. Y la inclusión en ISI y posteriormente su publicación por medio de Elsevier le dieron el empuje necesario para estar entre los *journals* más reconocidos del mundo.

Gracias a la publicación del Jae sus editores y el Departamento de Economía de la UCEMA se encuentran en la frontera del conocimiento constantemente. El espíritu de investigación se mantiene vivo y actualizado reflejándose en las clases que diariamente el cuerpo académico lleva adelante dentro de estándares internacionales.

Creatividad e Innovación en Procesos: El caso Toyota Compañía Financiera



La creatividad es la capacidad de ver las cosas de manera diferente o encontrar una solución distinta a un problema existente. La innovación es implementar una solución o una mejora a un problema determinado. La innovación requiere de creatividad. No debe entenderse por innovación solo el desarrollo de productos o buscar la innovación sólo en el área comercial. En todas las áreas de una compañía existe la oportunidad de generar el medio para desarrollar creatividad e innovación. A continuación presentaré el caso de Toyota Compañía Financiera, que aplica la creatividad y la innovación en todos sus procesos a través de la filosofía Kaizen.

Toyota es una compañía financiera que opera en el país desde hace 7 años. Forma parte de la Corporación Toyota y financia en la Argentina los autos y camionetas que Toyota Argentina importa del exterior o fabrica en Argentina. Toyota Argentina produce en nuestro país la Hilux y la SW4, vehículos que se caracterizan por su durabilidad y confianza, además de ser tecnológicamente avanzados.

La metodología Kaizen

Toyota a nivel mundial utiliza el Kaizen que es una metodología que busca la mejora continua.

Esta metodología se aplica en todas las unidades de la Corporación, alrededor del mundo, tanto en las fábricas como en las compañías financieras.

Kaizen significa cambio para mejor y en su filosofía busca mejoras en todas las actividades de la compañía. Busca la mejora continua de procesos a través del descubrimiento de una manera más eficiente de hacer las cosas, eliminando actividades ineficientes (identificadas como MUDA), reduciendo costos y aumentando consecuentemente la eficiencia.

Fiel a su origen japonés, la metodología pone el acento en algo tan propio de la cultura oriental como la planificación. Podríamos decir que en general, el 60 % del tiempo dedicado a cada proyecto se dedica a la planificación y el 40 % a la implementación. Lo importante de esta metodología no solo es el análisis sino sobre todo lograr el consenso. Ninguna solución se implementa si no hay consenso.

Uno de los conceptos clave de la filosofía Toyota para la resolución de problemas, es la aplicación del Ciclo PDCA (Plan- Do- Check- Act) en las actividades de mejora de procesos y acti-

vidades Kaizen. El PDCA comprende siete pasos para la resolución de problemas: definición del problema, análisis del problema, identificación de las causas y planeamiento de las medidas para su solución que son parte de la planificación del qué, del por qué y del cómo; implementación, que se corresponde con el hacer; confirmación de resultados, que se corresponde con la verificación y, dentro del actuar, la estandarización.

Toda actividad se ve plasmada en un documento llamado Resumen Kaizen que contiene el título de la actividad: se busca que cada actividad tenga un nombre divertido, por ejemplo el nombre de una película. Tema: sintetiza el propósito del

por **Javier Arnaudo**, profesor de Política de Producto y Desarrollo de Nuevas Ofertas de Mercado, UCEMA.

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

En todas las áreas de una compañía existe la oportunidad de generar el medio para desarrollar creatividad e innovación. Toyota Compañía Financiera aplica dicho desarrollo en todos sus procesos a partir de la filosofía Kaizen.

documento. Definición de cuál es el problema: intenta brindar al lector la comprensión del proceso/situación actual y contiene el mapa de procesos preliminar. Identificación de por qué surge el problema: hay que llegar a la causa central del problema. Planificación de cómo aplicar medidas: presenta lo que se hará para atacar la causa central del problema y desarrolla los objetivos a alcanzar. Implementación: describe qué es lo que desea hacer, qué cambiará, cómo se cambiará,

Kaizen significa cambio para mejor y en su filosofía busca mejoras en todas las actividades de la compañía. Busca la mejora continua de procesos a través del descubrimiento de una manera más eficiente de hacer las cosas, eliminando actividades ineficientes.

quiénes estarán involucrados y cuándo comenzará el cambio. Confirmación de los resultados: deben validarse las hipótesis y verificar si se alcanzaron los objetivos. Estandarización: qué cambios se van a implementar, cómo y cuándo, quién es el responsable de llevarlos a cabo. Reflexiones y recomendaciones: qué se aprendió y qué se haría en forma diferente la próxima vez.

La cultura Kaizen

En la compañía todos los empleados reciben cuando ingresan un curso de introducción al Kaizen y están completamente motivados a aportar colaboración en cada proyecto y a proponer iniciativas de mejora.

En la compañía hay un comité Kaizen formado por un miembro del Directorio, el Kaizen Champion, puesto que en la actualidad es desempeñado por la Gerencia de Recursos Humanos y un porcentaje elevado de la Alta Gerencia de la empresa.

Toda mejora por pequeña que signifique es presentada a este Comité y por lo tanto evaluada. La prioridad se asigna a aquellos proyectos que tienen impacto en el negocio, generan ahorro económico y/o mejoran la satisfacción del cliente o de los empleados de la entidad. No importa si la mejora propuesta es chica o grande, todas son evaluadas.

Cada sector de la compañía tiene un responsable Kaizen. Cada proyecto tiene un Líder, un Project Sponsor que habitualmente es el Gerente del Área y miembros, que son los colaboradores que participan en el proyecto. Hay una cultura en la compañía abierta a presentar e identificar problemas. Todos los colaboradores se encuentran motivados a participar de estas iniciativas. Al fin de cada año, cada actividad implementada es premiada en una ceremonia donde se reconoce a cada integrante por su participación y desempeño.

Todos los años se selecciona la mejor actividad de Toyota Compañía Financiera Argentina y esta compete con otras actividades de la región (integrada por siete países). La selección de la actividad ganadora la realiza el Comité Kaizen. La actividad ganadora de la región participa en la final que tiene lugar en Japón, entre todas las actividades ganadoras de cada región. En 2011 se implementaron 115 actividades Kaizen (proyectos Kaizen implementados) sólo en Toyota Compañía Financiera de Argentina.

CONCLUSIÓN

La mejora continua es lograda tanto por una metodología clara y consistente, como por una cultura que promueve la iniciativa, la creatividad y la innovación. Esta filosofía es uno de los principales activos de la Corporación Toyota y una de las razones de su dinamismo.

Revaluar a Malvinas bajo una guía verdaderamente “nacional y popular”



El presente artículo es una reflexión acerca de los 30 años del conflicto en el cual fueron partes la República Argentina y el Reino Unido bajo un enfoque alternativo que es verdaderamente “nacional y popular”. Es nacional porque sólo considera el interés de nuestro país. Y es popular porque las ideas que aquí se esbozan buscan el bienestar y el éxito para la sociedad en relación a la llamada “cuestión Malvinas”. Por interés nacional entiendo mayor seguridad para el país y mayor bienestar para su sociedad.

Este pensamiento diverge de otro llamado “pensamiento nacional y popular”, difundido por algunos intelectuales y seguido por gobiernos. A partir de falacias y construcciones discursivas plantea un escenario de juego de suma cero y un alto nivel de rigidez política. Esto favorece a los ingleses, nos aleja de nuestro objetivo político, nos empobrece y nos deja virtualmente más inseguros. De este modo termina perjudicando al interés nacional.

Los supuestos

Se parte de algunos supuestos:

-Tanto geográfica como históricamente existe una conexión entre el continente y las Islas Malvinas. Eran parte del Imperio Español -como lo señala la historia- y son parte de la misma estructura geológica como lo demuestran los estudios de plataforma continental realizados por la Argentina¹. Esto es el núcleo argumental argentino.

-La guerra no cerró el ciclo de tensión existente entre el Reino Unido y la Argentina. Si bien existió una victoria militar, la misma no concluyó la disputa relacionada con la soberanía de las mismas. Por el contrario, se ha vuelto endémica.

-La población que habita las Islas es de aproximadamente unas 2950 personas que conviven con un destacamento militar de 1300 hombres. Esto hace que exista la mayor densidad de soldados por habitantes del mundo, un soldado por cada dos habitantes.

Sus habitantes son descendientes de varias generaciones de una población migrante o “implantada” como se los suele identificar. Esta sigue siendo la clave hoy, como hace 30 años atrás, ya que en términos de tradición, historia e identidad nada tienen que ver con nosotros y lo más importante es que nada quieren saber de nosotros. La guerra contribuyó a una identificación negativa con nuestro país y sus habitantes. No les

importa cuántas veces el gobierno argentino de turno les diga que los que les hicieron la guerra fue la dictadura y que la Argentina es un “país con buena gente”. Sencillamente no les interesa, no nos quieren y nos consideran el enemigo².

La situación británica

A partir de la guerra, el Gobierno de las Islas con la anuencia, asistencia y aprobación del Reino Unido, e imitando a todo Estado que tiene litoral marítimo, se adentró en el mar a los efectos de explotar los recursos renovables y -eventualmente- los no renovables existentes. La zona eco-

A partir de la guerra, el Gobierno de las Islas se adentró en el mar a los efectos de explotar los recursos renovables y no renovables existentes. La zona económica que crearon opera a la vez como zona de exclusión donde nada que provenga de la Argentina puede entrar sin que sea interceptado.

nómica³ que crearon opera a la vez como zona de exclusión donde nada que provenga de la Argentina puede entrar sin que sea interceptado por alguna unidad británica aérea o naval que protegen las Islas. Asimismo nosotros tampoco nos atrevemos a cruzar dicha zona, salvo de forma muy esporádica sencillamente por las consecuencias que dichas acciones pueden acarrear, entre ellas un incidente internacional mayor.

Desde 1985 en adelante se han dedicado a investigar, desarrollar y eventualmente explotar las riquezas existentes en la medida en que sus capacidades les permitieron hacerlo. A los isle-

por **Juan Battaleme**, profesor de Relaciones Internacionales, UCEMA.

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

(1) Para ver un análisis completo de los reclamos históricos de la República Argentina se recomienda la lectura de Berazategui, Vicente (2011). *Malvinas: Diplomacia y Conflicto Armado, Comentarios a la Historia Oficial Británica*, Proa Editores.

(2) Según palabra de los miembros de la asamblea legislativa de las Islas en su sesión de apertura del 5/3/2012.

(3) Existen dos zonas: la llamada FICZ (Falklands Islands Interim Conservation Zone) y la FOCZ (Falklands Islands Outer Conservation Zone).



Foto: Mario Violante

ños les es posible llevar adelante estas acciones por la simple razón de que están ahí físicamente. Cabe destacar también, que en cada paso que dieron con el objeto de fortalecer su economía y su idea de autodeterminación tuvieron un gran sentido de la oportunidad.

La cuestión del petróleo en el Atlántico Sur tiene sus orígenes en los informes Shackleton de 1976 y 1982. Ahora cobra mayor importancia debido a que en esta segunda década del siglo XXI en todos los mares del mundo existe una carrera llevada a cabo por los Estados con litoral marítimo para alterar el statu quo territorial en ese espacio adquiriendo nuevos derechos territoriales. Esta carrera involucra aspectos militares, económicos, tecnológicos y científicos, los cuales se interconectan pero no significa que no se puedan diferenciar las distintas estrategias sectoriales⁴. Nuestro espacio oceánico no es ajeno a dicha dinámica internacional, y en la actualidad el Reino Unido es un actor central en el control en el Atlántico Sur mediante las Islas Malvinas. Junto con Brasil son los actores de gravitación en dicho espacio. Un tercero es Sudáfrica quien desde el lado africano sirve a veces como base de operaciones logísticas británicas. Los tres inciden de manera activa en lo que sucede en dicho espacio. Argentina, por el momento, es reactiva en términos políticos y diplomáticos. Si bien con el decreto 256/10 logró entorpecer la comunicación marítima por la vía sudamericana, lejos estamos de aislar a las islas de su metrópoli y más aún de hacer que no tengan capacidad para defenderlas por la vía militar.

La situación argentina

Desde el año 2007, la administración Kirchner ha actuado según la lógica de una mentalidad de

juego de suma cero. Dicha visión se fundamenta en: 1) Aquello que fue, o considero mío, me pertenece y, en consecuencia, para obtenerlo actuó de modo vehemente y 2) aquello que se pierde otro lo gana. Desde esta perspectiva quien detente la posesión de un determinado bien es el claro ganador. Quien decida entrar en esta dinámica acepta que hay que tener la capacidad de defender, utilizar y explotar dichos recursos. Por lo tanto, el poder relativo que se posee es central para poder incidir con cierto éxito en un escenario de estas características.

Hasta el momento, como son los británicos quienes están en control y tienen la capacidad de retención de los recursos, legítima o ilegítimamente, son ellos quienes están en condiciones de explotarlos cuando llegue el momento. De este modo, el Gobierno de las Islas y del Reino Unido se benefician con la mentalidad de juego de suma cero sostenido por la actual administración argentina y sus propagandistas académicos.

Pensar o señalar, como sostienen algunos, que el statu quo permanece igual o mejor que hace 30 años porque existe una crisis económica en Europa es erróneo y hasta hipócrita. El statu quo ya se ha modificado de forma contraproducente para nosotros. Ellos aún tienen el 100% que nos correspondería de las islas Malvinas, Georgias y Sándwich del Sur mientras que nosotros no tenemos nada y ahora están implementando una estrategia para ir por el 100% de las aguas que circundan a las islas y los recursos de la plataforma continental.

Para nosotros el reclamo de soberanía representa el 100% que los ingleses no están dispuestos a ceder. Seguiremos reclamando dicho 100% y por la misma cantidad de tiempo los británicos dirán que solo negociarán cuando los habitantes

(4) Para analizar la carrera que está sucediendo en los océanos se recomienda leer: Battaleme, Juan (2012). "Espacios de Oportunidad y Conflictividad: Cambiando el Statu Quo en la geografía mundial", *Boletín del ISIAEN* N° 52.

(5) Como señala el informe de la Revista *Jane's IHS Network Report*, Falklands Abril, 2012

de las Islas lo deseen, situación que parece poco probable que suceda. Este es entonces un tiempo perdido y cargado de frustración. Esta modalidad de reclamo termina siendo antipopular y en contra de nuestros intereses.

Una visión alternativa

Existen otros 100 % que hacen a la cuestión. Nos urge discutir que va a pasar con el 100% de la pesca, el gas, el petróleo y los recursos biológicos existentes en el océano donde ellos no tienen la totalidad y donde aparecen las oportunidades. En estos temas la ventana para negociar se acorta cada vez más y se cerrará entre el 2016-2020. Una vez más, los otros han dado los primeros pasos con el establecimiento de un área de protección marítima en la zona de las Georgias de aproximadamente 1.000.000 de Km². Asimismo han terminado la exploración en la zona de Sea Lion con un descubrimiento de petróleo de 310 millones de barriles en la zona norte y ahora se encuentra la plataforma Leiv Erickson en la zona sur de las Islas.

También existe la cuestión del impacto ambiental y el incremento del tránsito marítimo con cierto nivel de riesgo, así como la posibilidad de que ciertas dinámicas existentes en otras zonas se puedan trasladar por el "factor petróleo británico". Para ello, el Consejo Ejecutivo de las Islas informó a fines de diciembre de 2011 que están consultando acerca de la generación de un área de control y tráfico marítimo especial.

El Acuerdo de Madrid⁶ y el complementario sobre hidrocarburos que se firmó en el año 1995 se ocupaban de estos problemas con una consigna clara: hablemos de los otros 100% existentes en una relación compleja como la actual entre las tres partes del problema. Por ser realistas, los británicos saben que en términos de legitimidad, presiones y las potenciales consecuencias de las contingencias no deseadas (por ejemplo un derrame o accidente) es mejor actuar multilateralmente en base a un acuerdo que comprenda los intereses de ambas partes que arriesgarse a actuar solos. Además, si del otro lado existe un actor con alguna fortaleza es mejor considerar sus intereses, y que no ocurra lo mismo si se enfrenta a uno paupérrimo.

Aquí se nos presenta una oportunidad. Nosotros contamos para esta negociación con una posición geográfica relativa favorable, con la capacidad para seguir obstaculizando su accionar y con la posibilidad de reconstruir nuestras fuerzas. Eso no es mucho pero implica algo. Aunque ellos parten con una ventaja mayor dada por la posesión de las Islas, ésta se deslegitima a medida que se adentran en el agua. Si bien nosotros en la actualidad no tenemos la capacidad de ejercer presión sobre la zona que ellos reclaman tenemos alguna capacidad para cerrar, de tanto en tanto, el espacio marítimo sudamericano y eventualmente ejercer presión sobre sus líneas de comunicación

marítimas. A eso se suma la capacidad -dependiendo de la buena voluntad de los vecinos'- de entorpecer el regreso del Reino Unido al espacio comercial latinoamericano del cual se retiró a mediados del siglo XX.

Es para lamentar que entre tanta zoncera nacionalista y retórica vacía, no se reconozcan las consecuencias de la renuncia unilateral en 2007 a la Declaración sobre Exploración Conjunta de hidrocarburos de 1995. De este modo, nosotros mismo partiendo de supuesto equivocados hemos removido de manera unilateral el único elemento vinculante de acceso a dichas riquezas que teníamos, alterando una vez más el statu quo a favor de los isleños y al Reino Unido.

En cada una de las dimensiones, salvo la geografía por proximidad, la República Argentina es débil en relación al Reino Unido que a pesar de no pasar por su mejor momento político y económico mantiene una brecha abismal con nuestro país. Un debate no resuelto de 30 años acerca de qué hacer con las Fuerzas Armadas, si vale la pena equiparlas para algo y el hecho que para el poder político actual éstas no tienen ningún rol en el Atlántico Sur resulta en una pobre capacidad militar argentina. La consecuencia de esto es que cuatro aviones jets Typhoon de última generación, un patrullero oceánico, una fragata o un destructor según corresponda, y eventualmente un submarino, sean una fuerza de disuasión eficaz contra la obsolescencia material de las Fuerzas Armadas de la Argentina. La zona de exclusión establecida por el Reino Unido refuerza el control de las Islas Malvinas y el espacio circundante. Así, ellos tienen libertad de movimiento mientras que nosotros lo tenemos restringido. Por lo tanto, el statu quo ya está modificado en la actualidad y en el 2016, cuando empiecen con la explotación de hidrocarburos, se va a modificar más. En el Atlántico Sur el futuro no es el 2020 o el 2050, el futuro se define en los próximos 4 años.

La actual política basada en el pensamiento nacional y popular que se lleva a cabo, junto con aquellos que sostienen un pensamiento lateral que cree que con investigación científica volveremos a recuperar la soberanía de las islas, no han hecho más que distraernos, nos han confundido de los problemas reales y han facilitado la existencia a los británicos. Al igual que el 14 de junio de 1982, la actual política nos ha dejado más cerca del 0%. La solución está en expandir nuestro menú de opciones, de lo contrario continuaremos un derrotero de fracasos y refundaciones en la cuestión Malvinas. Un pensamiento mal interpretado como "nacional y popular" nos está dejando cada vez mas afuera de un concierto regional e internacional, y nos aleja más de nuestro objetivo central como Estado que es el bienestar de sus ciudadanos y nuestra seguridad.

(6) Firmado entre el Reino Unido de Gran Bretaña y la República Argentina el 15 de febrero de 1990 en esa ciudad.

(7) Situación que difícilmente suceda más allá de las "hermosas" declaraciones de apoyo a nivel sudamericano.

Traer a la mesa negociadora a los isleños

Propuesta para recuperar las Islas Malvinas: la Confrontación-inteligente



Los argentinos sentimos y aparentemente tenemos argumentos para **merecer** la soberanía de las islas, pero los estados no tienen lo que se merecen sino aquello que **negocian o usurpan**. ¿Hay maneras distintas de pensar “esta” mesa negociadora? Este artículo propone una nueva forma de comprender la mesa y de sentarnos en ella.

Durante los acuerdos de cooperación alcanzados con el Gobierno Británico en la década del noventa y en algún sentido, en los últimos años, haciendo presente nuestros **reclamos pacíficos** en los foros internacionales, hemos seguido una estrategia colaborativa o sólo argumentativa. La famosa estrategia de negociación ganar-ganar o colaborativa no parece ser una manera adecuada para recuperar las islas. Habiendo sido útil la misma en algunos aspectos: hemos demostrado ante el mundo “que tenemos razón”, no ha conseguido resultados para sacarnos del statu quo posguerra. **Es decir, tener razón, no siempre genera tener resultados.**

Creo que los isleños no sienten y no creen tener ninguna necesidad de sentarse a la mesa negociadora, más aún después del incremento de riquezas que obtuvieron luego de la guerra, la protección militar del reino y de la forma en la que perciben que el estado argentino administra los recursos de sus provincias. Quienes los representan, el gobierno británico, “usando” el principio de autodeterminación de los isleños¹, tampoco muestran interés en sentarse a la mesa. Podemos preguntarnos si lo hacen realmente basados en este argumento, u ocultan un interés en los recursos naturales de las islas o en el posicionamiento antártico.

En el camino, de nuestro lado: actos de gobierno, conmemoraciones y miles de conversaciones ponen día tras día las palabras “las Malvinas son Argentinas” en el ideario y sentir de los niños y adultos argentinos.

Entonces, ¿Qué hago cuando la otra parte no quiere negociar? Para que exista una mesa negociadora, las partes deben verse mutuamente como proveedoras o posibles proveedores, al menos, de los intereses de la contraparte, es decir, verse como partes interdependientes. Apparentemente los isleños y británicos no nos ven como proveedores. Allí la oportunidad.

¿Si ya no buscamos una estrategia colaborativa de solo argumentar o la competitiva extrema de la guerra, qué nos queda? Desde una perspectiva de la negociación ontológica o subjetiva, desde la cual me gusta observar los conflictos, considero que una **estrategia coopetir a largo plazo**, puede co-

locarnos como proveedores con poder en la mesa. Eso sí, para realizar estrategias diferentes y de largo plazo, deberemos hacer **algunos aprendizajes**.

¿Qué es la estrategia coopetir?² Es una forma de negociar que integra de forma inteligente, dos tácticas que parecen contrapuestas: colaborar (comprender y satisfacer con los intereses del otro) y competir (confrontar para capturar los intereses propios). En ocasiones para convertirme en proveedor del otro voy a tener que confrontarlo, hacer “que se dé cuenta” de ello, restringiéndole los intereses que le resuelvo, pero que no me reconoce.

Es posible que la táctica de colaborar no requiera mayores explicaciones, la que suele parecer un contrasentido en los conflictos: competir o confrontar con el otro es a mí entender “la llave” de esta mesa negociadora.

Confrontar es justamente la táctica que más a mano tiene el Gobierno de Cristina Fernández de Kirchner. Pienso que confrontar (o competir en términos negociadores) pueden ser la mejor forma de iniciar un proceso de recuperación de las islas en el mediano plazo en la medida que dicha táctica se haga como parte de una estrategia de coopetir y se convierta en una política de estado. Confrontar en ese contexto la convierte en una táctica. Reitero, no sólo confrontativa sino educativa. Que esto se convierta en una política de estado implicará un desafío para una oposición que critica casi cualquier acto confrontativo del gobierno y para las prácticas políticas del kirchnerismo.

A los efectos de acordar terminologías, le propongo distinguir la palabra estrategia como conjunto de tácticas que conducen a un fin.

La confrontación suele generar contextos empobrecidos de negociación, hasta el actual se podría empeorar, pero si la estrategia no es confrontar, sino coopetir, entonces el tacto con la que se realiza la táctica de confrontar, dice en su voz de fondo: “voy a confrontar contigo hasta que estés dispuesto a colaborar conmigo y lo hagas”. Es decir, la estrategia coopetir, en su parte confrontacional o agonal, buscará en este caso que la otra parte “se dé cuenta” de la interdependencia y que ello genere el contexto para sentarse a colaborar. Esta estrategia requiere como muestra la teoría del juego y muchas veces la vida real, que las partes vayan y vuelvan, varias veces, para alcanzar el aprendizaje de quienes se entienden interdependientes.

En algún grado este juego, no como estrategia de estado, sino como consecuencia de la decisión de los actores coyunturales, ha venido ocurriendo entre las partes: 1982, guerra (confrontación en su versión

por, **Ignacio Bossi**, profesor de Negociación Ontológica, UCEMA.

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

(1) Hay un caso donde el Gobierno Británico no ha respetado ese principio, por ejemplo cuando expulsó a la población del Atolón de Diego García, en pos de un acuerdo con EEUU.

(2) Coopetir: término introducido por los profesores Adam M. Brandenburger y Barry J. Nalebuff en su libro *Co-opetition*, 1996.

extrema), en 1995 la declaración británica-argentina de cooperación en materia de hidrocarburos y en los últimos años la decisión británica unilateral de brindar licencias en torno a los recursos de las islas.

Más allá de la no validez jurídica del principio de autodeterminación de “un pueblo implantado hace 150 años”, la argumentación jurídica no nos ha aportado soluciones hasta aquí. Pero desde una perspectiva de negociación podemos girar las preguntas: ¿podríamos usar el argumento de la autodeterminación a favor de nuestro interés? ¿Por qué usarían su autodeterminación los isleños para pedirle al gobierno inglés que negocie con el argentino?

Porque el gobierno argentino ha generado las condiciones para que los isleños nos necesiten imperiosamente. Cada mes, semana y día, más y más. ¿Cómo llegaríamos a esto? Con preparación.

Imagine el lector que por un momento se trasladada al Ministerio de Relaciones Exteriores, y la imagen le muestra al equipo del ministro Timmerman mostrando una presentación completa del **mapa de los intereses de los isleños**, en los cuales tienen actual, potencial o por medio de otros una dependencia con Argentina o con el continente (su proveedor). Y luego, basados en el mapa anterior, un segundo equipo enseña un plan de confrontación de varias etapas: primero, para mostrarles a los isleños que somos sus proveedores. Luego, sobre cómo los presionaríamos (acotándolos, restringiéndolos o negándoles los mismos).

Sin contar aún con el mapa, me animo a dividir los intereses de los isleños en necesidades de corto (necesidades domésticas actuales) y mediano plazo (posibilidades futuras). Por ejemplo: inventario de todo tipo de mercancías y productos que llegan por vía marítima desde puertos argentinos o del continente a las islas (contamos con la activa Secretaría de Comercio como el mejor instrumento para dichas tareas restrictivas, y a los ojos de miles de argentinos que viven o trabajan en los puertos nuestros y vecinos), control del espacio aéreo y de cualquier otro espacio de intercambio. Cada uno de estos espacios puede ir llevándose desde el control, restricciones parciales hasta la prohibición (por ejemplo restricción, en un primer periodo, a un vuelo por quincena desde Chile -ahora es semanal-). Creo que lo mejor es archivar el proyecto Aerolíneas (3 vuelos por semana) para la siguiente etapa colaborativa.

Para esta estrategia de convertirnos en proveedores, es clave el aporte y la relación con el Gobierno chileno. ¿Las necesidades de la gestión Piñera pueden encontrar algún consuelo de este lado de la cordillera más allá de las diferentes ideologías?

Este proceso buscaría llevar a los isleños a realizar un aprendizaje: los 40 millones de Argentinos deseamos recuperar las islas e ignorar ese deseo tendría un costo insostenible, que ellos podrían evitar. Atención, el propósito no es ahogar, sino enseñar y esto requiere una ardua preparación y conocimiento de los isleños.

¿Y nosotros tenemos que aprender algo en el

proceso? Pienso que lo primero que tenemos que hacer es revisar lo que entendemos por “recuperar las islas”. En las relaciones internacionales, veo dos grandes opciones fuera de la violencia: sostener el statu quo o crear esquemas nuevos que las partes estén dispuestas a aceptar. ¿Cuáles son estos esquemas? Los condominios (ver los casos de las Islas Canton o las islas New Hebrides) o las devoluciones a futuro (como Hong Kong).

¿Cuándo dará frutos este competencia-instructiva? Si aprendemos a tener el pulso adecuado entre tensión-confrontativa y educación, para la necesidad de colaboración y si todos mostramos que esta será “nuestra política” con las islas hasta que se respeten nuestras necesidades, pienso que los isleños encontrarán en la actual presidente la mejor salida: la salida rápida. Así nuestra presidente podrá viajar a las islas a firmar el acta acuerdo del condominio y/o de traspaso de las islas, al final de este mandato o esperar que la estrategia de sus frutos en las siguientes presidencias. Una posibilidad que al comienzo más por espanto que por amor, unirá a los actuales isleños con nuestra presidenta y en las próximas generaciones a la Argentina por amor, frutos de la intensa colaboración generada. Así es la negociación cooPETIT: amor y tensión en un constructivo equilibrio. ¿Será esta una vía efectiva en relación al *statu quo negociador* que nos trajo solo ir a reclamar en la ONU?

PROPUESTAS

1. Elegir la estrategia cooPETIT (Gobierno). Que no es sólo confrontar.
2. Acordarla como una política de estado (tiene muchos aspectos la importancia de esto, por citar solo uno: imaginen que durante el proceso cooPETIT es posible que los isleños prohíban el ingreso a familiares al cementerio de Darwin).
3. Elaborar el complejo mapa de intereses de los isleños (actual y potencial).
4. Confrontar-inteligentemente:
 - 4.1 Confrontar con su dependencia hacia nosotros (con creatividad y apoyo de las naciones latinoamericanas).
 - 4.2 Explicar sistemáticamente su para qué y la posible salida (educar).
5. Sugerir/mostrar lo que podría ser el espacio colaborativo.
6. Volver y repetir desde 3.
7. Todo esto hasta que los isleños usen su autodeterminación para “integrarse en algún grado” a Argentina.

Inserción laboral de jóvenes profesionales



Una educación universitaria de calidad debería contribuir a mejorar nuestra capacidad de razonar y de comprender el mundo que nos rodea. Luego de cuatro o cinco años de estudios deberíamos desarrollar competencias para el análisis y el juicio equilibrado así como también de evaluación crítica de los argumentos que nos plantean. Esta formación debería ayudarnos a descubrir nuevos horizontes y áreas de interés. Por último pero por supuesto no menos importante, se espera de la educación universitaria una mejora de nuestras posibilidades de progreso en el mercado laboral. Ingresos más altos y un trabajo que implica interesantes desafíos son algunos de los resultados del paso por las aulas universitarias.

En esta nota presentamos algunas consideraciones relativas a la inserción de nuestros graduados en el mercado laboral. Centramos la atención en las carreras de Licenciatura en Dirección de Empresas (LIDE) y Economía (LIE). Los resultados empíricos que mostramos aquí resultan de una encuesta administrada en diciembre de 2011. Estos resultados se comparan con los obtenidos hace algunos años y publicados oportunamente en esta misma revista¹.

Tipos de conocimiento

Centramos atención en los impactos de la Universidad sobre la inserción laboral. Al respecto, resulta claro que el paso por aulas expone al alumno a un conjunto de desafíos. Por un lado, se incorpora un importante volumen de material tanto de naturaleza “técnica” (por ejemplo, como evaluar la conveniencia de una inversión) como así también “general” (por ejemplo, los determinantes de la depresión de 1930, o los posibles impactos de la globalización sobre la estructura de una sociedad). Idealmente el alumno no debe incorporar los conceptos en forma “cruda”, sino analizarlos y relacionarlos entre sí. En especial, debe poder hacer la correspondencia entre los conceptos teóricos y el mundo que lo rodea. Los conceptos son útiles en la medida que lo ayudan a interpretar la realidad. No son en efecto, un fin en sí mismo.

Existe por supuesto una enorme variedad de programas universitarios, aún dentro de una misma carrera u orientación profesional. Sin embargo, resulta posible hacer una distinción entre aquellos cuyo énfasis es acercar al alumno lo más posible a lo que (supuestamente) se encon-

trará al ingresar en el mundo laboral y aquellos que, en cambio, tienen como objetivo desarrollar capacidades básicas de análisis, síntesis y de comunicación oral y escrita. A los primeros tipos de programas se los puede llamar “profesionalistas” ya que enfatizan una especialidad profesional, los segundos en cambio constituyen programas de “desarrollo de habilidades básicas”.

La distinción entre unos y otros no es por supuesto tajante, sin embargo existe. En los EEUU, el concepto de *liberal arts education* enfatiza no la acumulación de conocimiento sino la obtención de habilidades y, en especial, de una cierta actitud hacia la interpretación de los problemas. La capacidad de distinguir lo importante de lo secundario, de establecer relaciones tentativas causa-efecto y de contrastar nuestras creencias a-priori con lo que ocurre en la realidad son algunos de los beneficios de este enfoque educativo.

El salto al mundo del trabajo es por supuesto grande. Las aulas no dejan de ser en gran medida un entorno “artificial” y como tal no pueden (ni deben) pretender imitar lo que enfrenta el integrante de una empresa o el empresario independiente. En efecto, un examen mediocre resulta en una mala nota pero no en una convocatoria de acreedores o un choque de trenes.

Vernon Smith, economista y laureado Nobel distingue entre una racionalidad “constructivista”, basada en análisis cuidadoso de relaciones causa-efecto, y una racionalidad “ecológica” basada en cambio en adaptación “intuitiva” a condiciones cambiantes². El conocimiento formal adquirido en aulas resulta útil si sirve como marco de referencia para que esta “adaptación ecológica” se realice de la mejor manera posible. En el mundo del trabajo los graduados universitarios deben mirar los problemas desde distintas perspectivas, en algunos casos contradictorias entre sí.

Graduados UCEMA

Presentamos resultados de dos encuestas de inserción laboral: una realizada en abril del 2007 y otra cuatro años más tarde, en diciembre de 2011. El Cuadro 1 muestra la evaluación que los graduados hacen de las perspectivas que enfrentan en el mercado laboral. Como puede verse, tanto en la encuesta de 2007 como en la realizada en el 2011, se observa un alto porcentaje de respuestas “optimistas”: entre el 88 y más del 90 por ciento de los encuestados evalúan sus perspectivas

Por **Marcos Gallacher**, profesor de Economía y de Organización Empresarial, UCEMA; **Eugenia Napolitano**, Directora del Departamento de Desarrollo Profesional, UCEMA; y **Mariano Fernández**, profesor de economía, UCEMA.

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

(1) Gallacher, M. (julio de 2007), Inserción laboral de jóvenes profesionales: economía y dirección de empresas. *Revista UCEMA*, año 1 N° 2.

(2) Smith, V.L. (2007), *Rationality in Economics: Constructivist and Ecological Forms*. Cambridge University Press.

como “muy buenas” o “buenas”. Por supuesto, la evaluación realizada no es “objetiva” sino que se refiere a la relación existente entre “expectativas”, por un lado, y perspectivas de logro de estas expectativas por otro. Existe insatisfacción cuando la brecha entre lo “deseado” y lo “logrado” (o lo que se espera lograr) es grande. Esta encuesta, sin embargo, muestra razonable satisfacción en el logro de estas expectativas.

Un punto importante relacionado a los vínculos entre educación universitaria y mundo laboral es la importancia del “*learning by doing*”. Al respecto, es razonable suponer que los graduados recientes son menos productivos que aquellos que tienen algunos años de experiencia. El aprendizaje que ocurre en los primeros años debería reflejarse en incrementos en las compensaciones: en los años iniciales el joven profesional gana poco pues todavía debe adquirir experiencia y porque además la empresa para la cual trabaja le paga no sólo en dinero sino en capacitación que rendirá frutos más adelante. La Figura 1 muestra, para los graduados LIDE y LIE, y para la encuesta realizada en diciembre de 2011, la mediana de compensaciones para distintos estratos de experiencia profesional. Como puede verse, las compensaciones de los profesionales con 7 o más años de experiencia son más de 3 veces las obtenidas con profesionales graduados recientemente. O sea, durante la primera década de desarrollo profesional (pocos de nuestros graduados tiene más de 8-9 años de experiencia profesional) las compensaciones se triplican.

Tanto la encuesta realizada en 2007 como la realizada en 2011 muestra un muy importante aumento de la compensación promedio, como así también de la dispersión de compensación lograda a lo largo del tiempo: cuanto más tiempo transcurre desde la graduación, mayores son las compensaciones promedio (como ya fue discutido) y mayor también es la dispersión de compensaciones. A modo de ejemplo, para los profesionales con más de 2 años de experiencia la compensación del 0.75 fractil (compensación por encima del 75 por ciento de las compensaciones) era de unos US\$/año 42.000, para los del 0.25 fractil era algo menos de la mitad de esta cifra. Más allá de las cifras puntuales, resulta claro que a medida que transcurre el tiempo luego de graduación los “senderos” seguidos por los graduados empiezan a divergir en forma significativa. Hasta donde esto se debe a las capacidades innatas, a la calidad de educación, a los contactos o a la suerte es una pregunta que merece ser contestada pero que excede por lejos lo que podemos hacer aquí.

Conclusiones

La inserción laboral de los jóvenes profesionales no es el único resultado del proceso educativo. Sin embargo, es sin duda un resultado importante: todos queremos progresar y además desarrollar carreras atractivas, con desafíos y

Cuadro 1: **Perspectivas de desarrollo profesional**

Perspectiva desarrollo profesional	Carrera			
	Dirección de Empresas		Economía	
	Abril de 2007 %	Diciembre de 2011 %	Abril de 2007 %	Diciembre de 2011 %
Muy Buenas	54	59	59	50
Buenas	37	40	35	38
Promedio / Regulares	8	1	6	12
Malas	0	0	0	0

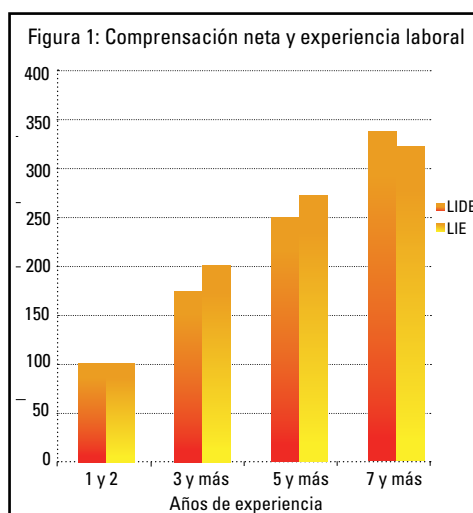
Número de respuestas: 58 en 2007 y 134 en 2011.

Fuente: Encuestas de abril de 2007 y de diciembre de 2011.

posibilidades de progreso.

Las evidencias que mostramos aquí son alentadoras: nuestros graduados son optimistas en cuanto a su futuro. El hecho de que durante los primeros años siguientes a la graduación los graduados experimenten progresos de importancia en sus remuneraciones es sin duda alentador.

La educación universitaria es un componente importante en el progreso de un individuo, pero no es por supuesto el único. Al respecto, los individuos difieren sustancialmente en su necesidad de logro, en su disposición a hacer sacrificios, en su tolerancia a los tropiezos y en otras variables. El azar, por supuesto, también juega un papel no despreciable. Conocer mejor el impacto del proceso educativo en el desarrollo del individuo resulta importante para introducir mejoras en el diseño de planes de estudio, del contenido de materias e inclusive en la selección de profesores.



Monitoreo continuo y auditoría online mediante el uso de tecnología



i Qué otros riesgos, sino los que comprometen la propia vida como para darnos una lección sobre "cuidado intensivo" en las organizaciones?

No es casualidad que a los pacientes que ingresan a un establecimiento hospitalario en estado crítico e inestable, para poder sobrevivir se les deba prestar atención más especializada en las bien llamadas "Unidades de Cuidados intensivos" donde se realizan labores asistenciales de la especialidad. Estas unidades se caracterizan por contar con tecnología de alta complejidad que permiten mediante la medición y cuidado continuo que los conocimientos científico-tecnológico requeridos se traduzcan en menos complicaciones, menos secuelas, mejor calidad de vida y mayor probabilidad de recuperación (menor mortalidad).

De esto se trata el **monitoreo o supervisión permanente** en las organizaciones. Es una técnica que comenzó a aplicarse en algunas empresas hace algunos años en forma algo tímida y que hoy se presenta como "el futuro del control y de la auditoría".

A esta altura, cualquier artículo podría intentar esbozar una clara y precisa definición sobre el tema que da título al mismo. En este caso, la definición no será la de la Real Academia Española, puesto que las palabras "Monitoreo" y "Monitorear" no se hallan contempladas dentro del vocabulario existente en el idioma español. Lo más cercano es "Monitorizar", cuya definición, nuevamente ligada a la medicina nos dice que se trata de *"observar mediante aparatos especiales el curso de uno o varios parámetros fisiológicos o de otra naturaleza para detectar posibles anomalías"*. No nos disgusta esta definición, pues se acerca bastante a lo que entendemos como buenas prácticas en la materia. **El monitoreo es un proceso que se supone inmerso dentro de la llamada función ejecutiva y hace referencia a la supervisión necesaria para la ejecución de la estrategia, procesos, actividades, controles, y conductas encaminados al logro de objetivos.** Es el proceso por medio del cual los líderes en las organizaciones pueden asegurar de manera razonable que el proceder de la organización está encaminado adecuada y eficazmente hacia un resultado final, evitando las posibles desviaciones que pudieran presentarse.

Monitoreo Continuo (una cuestión de frecuencia)

Un buen management debería continuamente

tomar muestras sobre el funcionamiento de sus controles y concluir acerca de su adecuación para mitigar riesgos significativos. Si el sistema de control está bien diseñado y es revisado frecuentemente, se contará con la tranquilidad de que las debilidades de control relacionadas con potenciales errores, omisiones y fraudes significativos serán prevenidas y, en su defecto, detectadas para que se lleven a cabo acciones correctivas por parte de los responsables que correspondan.

Lo anterior no significa que tengan que revisarse todas las actividades y controles, como tampoco que deba hacerse al mismo tiempo. El método, frecuencia y grado de automatización para realizarlo dependerá de un cuidadoso y nada sencillo análisis.

Existe metodología que puede aplicarse para determinar con claridad razonable qué controles y qué comprobaciones debieran automatizarse para detectar situaciones "anómalas" y con qué frecuencia realizarlas.

Selección de la tecnología existente para implementar Monitoreo Continuo.

Imaginémonos un tablero de control que nos dé en forma inmediata un panorama sobre cómo están funcionando los controles dentro de cada proceso y un "doble click" sobre las alertas arrojará supuestos problemas que necesitan ser verificados. Esta imagen no está alejada de lo que propone este método.

Las tecnologías de Business Intelligence (BI) eficazmente implementadas permiten al usuario dar respuestas a sus consultas referidas en este caso al funcionamiento de sus actividades de control, tomando datos, transformándolos en información, luego en conocimiento y entonces en inteligencia para finalmente traducirse en beneficios tangibles a través de adecuadas decisiones de negocio. Presenta la ventaja de una evaluación inteligente e ininterrumpida de las operaciones, sus riesgos y controles.

De esta forma, el Monitoreo Continuo implica la generación de notificaciones oportunas (alertas) sobre deficiencias de control y otras debilidades en procesos y controles, de los cuales el responsable de control hace un seguimiento para la mejora continua del proceso en particular y de la organización en general.

Cuando de una implementación nueva se trate (de no ser posible aprovechar alguna tecnología preexistente en la organización), resulta al-

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

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

tamente recomendable el uso de las nuevas tecnologías de “Análisis en Memoria” y mediante la utilización de “Modelo Asociativo de Datos”. Para conseguir estos tiempos de respuesta tan buenos, emplean lo que se denomina una “nube de datos” residente en memoria. No usan un “modelo relacional” tradicional ni los “clásicos cubos”.

Algunos puntos clave para garantizar el éxito de una implementación de Business Intelligence para Monitoreo Continuo

Si bien no existen fórmulas mágicas para ninguna implementación, en nuestra experiencia, y por haber participado de muchas, podemos decir que las herramientas utilizadas para el monitoreo permanente o auditoría online, deben caracterizarse por: ser muy fáciles de usar (la dificultad puede ser una de las barreras más importantes para que comiencen a utilizarse); proveer resultados instantáneos o muy rápidos (la frustración es una de las causas de abandono de este tipo de proyectos); se debe tender a implementaciones rápidas y de a un proceso o ciclo por vez (entre 1 a 3 meses promedio por proceso dependiendo de la complejidad del mismo); ser “adictiva” (en el buen sentido de la palabra, de manera tal de que

con importantes implementaciones de lo que se denomina “Auditoría a Distancia”. Me ha tocado en más de una oportunidad compartir experiencias y conferencias con auditores internos de YPF, Tenaris y Banco de Galicia (excelentes ejemplos de lo aquí tratado) y en algunos de estos casos colaborar en implementaciones. No se trata de cientos de indicadores y no se pretende recrear la NASA, sino de tener algunas decenas distribuidos en los procesos críticos de la organización.

Si bien esta metodología no implica dejar de lado lo que se venía haciendo, reemplazar parte de la auditoría interna por este enfoque resulta altamente efectivo, ya que dará la sensación en la organización de que “el auditor está en todos los temas importantes”, y mejor aún: será la pura realidad. Existe una mayor presencia de auditoría con igual dotación. A su vez la organización se sentirá “sanamente observada” por una “gran cámara que todo lo ve”. No se verifica el cumplimiento de los procesos y controles sólo de manera muestral, sino que es posible analizar fallas o debilidades dentro del universo de los registros.

Considerando que una organización pierde (según encuestas internacionales de la Asociación Examinadora de Fraudes de los EEUU, ACFE)

El monitoreo es un proceso que se supone inmerso dentro de la llamada función ejecutiva y hace referencia a la supervisión necesaria para la ejecución de la estrategia, procesos, actividades, controles, y conductas encaminados al logro de objetivos.

los usuarios disfruten de esta nueva metodología y tecnología, probando, aprendiendo y siendo autodidactas por gusto propio, además de todo el necesario entrenamiento que debe impartirse); tener una interfaz muy intuitiva y amigable; estar orientada para dar buena información y “transformar lo complejo en simple” y proveer tanto visión de alto nivel como análisis en profundidad.

Monitoreo Continuo + la Auditoría Online = Aseguramiento Continuo

Muchas veces es el área de Auditoría interna quien toma la posta de la supervisión permanente, debido a su gran experiencia en análisis procesos, riesgos y controles.

Cuando ambas partes dan mayor tecnología e inteligencia al control y a las comprobaciones, estamos hablando de Aseguramiento Continuo.

Existen en algunas organizaciones en el país

entre el 2 y el 7% de su facturación por hechos de fraude, esta técnica y tecnología ayudará a descubrir naturalmente mayor cantidad de fraudes. Al respecto tengamos en consideración que en promedio solo el 10% del fraude sale a la luz.

El concepto propuesto puede aplicarse en cualquier organización, sin importar el tamaño, actividad, si es pública o privada, con o sin fin de lucro. Tampoco son condicionantes las tecnologías de información que utilice.

Hoy “**no son los grandes quienes se comen a los pequeños... son los veloces los que se comen a los lentos**”. Y en esta línea de pensamientos, el control interno es un gran escudo para las organizaciones que está pidiendo **mayor frecuencia y velocidad**. Son los jóvenes profesionales quienes más aptos están para la introducción de nuevas y mejores tecnologías.

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS

Bufano, Diego A. (DOFI) de Tranexbur (Ag. MAE 625) a Grupo GPS Investments. **Canale, Josefina** (LIDE) de TV Crecer a Josefina Menéndez- Event & Wedding Planners. **Carpinetti, Mariano** (MAF) de Econobaires a UCES. **Codioli, Malen** (MAF) de Colegio San Vicente de Paul a Ministerio de Planificación Federal, Inversión Pública y Servicios. **del Águila, Martín A.** (MEP) de Secretaría de la Pequeña y Mediana Empresa a Centro de Estudios de la Producción - Ministerio de Industria. **Giacoboni, Hernán D.** (MADE) de Grupo Santillana, Grupo Prisa a UBA. **Hawes, Maximiliano** (MADE) de Marval, O'Farrell & Mairal a Petrolera Patagonia. **Ingaramo, José N.** (MAF) de IGECH SA a PWC. **Lucero, Víctor A.** (DDE) de Snoop Consulting SRL a TNS Gallup Arg. SA. **Martínez Cortes, Hugo C.** (MAG) de Revista Genoma SA a Liag Arg. SA. **Mastronardi, Pierino A.** (MADE) de Saturno Hogar SA a Winery SA. **Mele, Fernando J.** (MEP) de Nativia Producers SA a Datastar. **Montagnini, Paola** (MADE) de Visteon SA a 3M. **Monteverde, Agustín A.** (MAE) de M & A Inc. a Banco Comafi. **Mouriño, Arturo D.** (MADE) de Esso Petrolera Arg. a Nidera SA. **Orduña, Jessica** (MAF) de EMC2 a Acclaro Mining Corporation Arg. **Quiroga Lombard, Martín A.** (MAF) de Grupo ASSA a Facultad de Ciencias Económicas UBA. **Videla, Lisandro R.** (MEP) de Banco Hipotecario a El Tejar.

GRADUADOS

Alem, Ramiro (MADE '02) de HVS South America a Cámara Arg. de Turismo. **Arnedo Barreiro, Patricio** (MAF '08) de Procuración del Tesoro de la Nación a CAPFRUT SA. **Bassi, Patricio** (LIDE '08) de Global CC (Agencia Oficial Claro Argentina) a Thomson & Reuters. **Battilana, Marcelo** (MAF '08) de Avalar SGR a Las Restingas Hotel de Mar. **Battistotti, Mariano C.** (MADE '08) de Accenture SRL a Oracle Arg. **Benegas, Patricio T.** (LIE '06) de Fitch Ratings a Pampa Energía. **Benegas, Rodolfo S.** (MAG '07) de JJ Hinrichsen SA a Molinos Río de la Plata. **Benini, Nicolás** (CCP '10) de Deloitte a Philip Morris Latin America Services SRL. **Berhouet, Francisco** (LIDE '07) de Vostu a Accenture. **Bianchi, Liliana K.** (MADE '10) de Grupo Vidt Centro Médico a Errepar SA. **Blanklejder, Sebastián G.** (MADE '02) de Productos Roche SAQel a Braun Medical SA. **Boffi, José L.** (MADE '03) de AACREA a Meriti. **Bufano, Diego A.** (MAF '01) de Tranexbur a Grupo GPS Investments. **Bulacio, Omar E.** (MADE '07) de Holplitas Consulting a CBS Network. **Bursztyl, Nicolás** (LIE '04) de ShaktiDelta a Estudio Singerman, Makón y Asoc. **Campi, Germán C.** (MAF '08) de BCRA a Mercado a Término de Buenos Aires. **Chighizola, Guido H.** (MAF '10) de Galicia Seguros a Puente Hnos. Sociedad Bolsa. **Daina, Julio V. Renato** (MADE '08) de ProEnergy Services Arg. a Grupo Andreani. **Díaz Astudillo, Carlos E.** (MADE '04) de Timac Agro Arg. a Hector A. Bertone SA. **Díaz Santillán, Leandro J.** (MAF '10) de KBR Finance a The Global Securities Group. **Durán, Ramiro S.** (MADE '08) de Banco de Galicia a Banco Itaú Arg. **Ecker, Franco E.** (LIDE '11) de Unilever a Alsea. **Elizathe, Ramiro A.** (MADE '98) de Dongfeng Peugeot Citroën Auto Finance (China) a PSA Finance Arg. **Eyheraguibel, Augusto J.** (MADE '02) de Key Energy Services a Eyheraguibel y Asoc. **Fornesi, Carla T.** (MADE '08) de Petrobras a DOW Agrosociencias. **Freire, Mariana** (MADE '04) de Baufest a Microsoft de Arg. SA. **Galante, Fernando J.** (LIE '06) de Embajada de los Estados Unidos a FJGeconomía. **García Solá, Macarena P.** (LIE '10) de Banco Na-

ción a Nobleza Piccardo SAICYF. **Geretto, Roberto L.** (MAE '09) de Telecom Personal SA a Consejo Federal de Inversiones. **Gigliotti, Javier** (MAF '09) de Lo Jack a NESTLE. **González, Carlos M.** (MADE '02) de Grupo ASSA a Mabe. **Gorganchian, Matías R.** (MADE '01) de Converse a Subex. **Herrera Dappe, Juliana** (LIDE '11) de Freelance a Entaste. **Hrabinski, Damián** (MADE '97) de Laboratorio Cuenca a Sullair Arg. **Jaureguialzo, Juan M.** (MAF '98) de Ladoblea SA a Clásica Productora SA. **Jousset, Juan P.** (MAF '04) de Arcos Dorados a Consultor Independiente. **Karmél, Santiago N.** (MAG '09) de Seguridad y Control a Terminal Bahía Blanca SA (Bunge Argentina). **Kozuch, Gervasio G. F.** (MADE '08) de Alcon Laboratorios Arg. SA a Grupo Tubhler - Marby - Formar. **Lernik, Sabrina** (CCP '10) de Maxinver a Megainver SGFCI SA. **Lucero, Víctor A.** (MADE '03) de Snoop Consulting SRL a TNS Gallup Arg. SA. **Luciani, Guillermo** (MAF '99) de Mercap SRL a Novell de Arg. **Maciel, Joaquín** (MAF '09) de Banco Patagonia a Estudio Next. **Magini, Gabriel F.** (MADE '08) de Megga Comunicaciones SA a COTO CICSA. **Martínez Ferro, Fernando** (MADE '97) de Kraft Food Arg. a Kraft Foods Latin America. **Miano, Leandro** (MADE '10) de Research in Motion - Blackberry a HTC Corporation. **Orgoroso, Lucas** (MAF '11) de Ernst & Young a Louis Dreyfus Commodities. **Palacios, Roberto F.** (MADE '02) de Vitco SA a Ceva Logistics Arg. **Pallares, Mario M.** (MADE '09) de Cencosud a Universidad San Andres. **Peruzzi, Javier H.** (LIE '06) de Banco Macro a BBVA Banco Francés. **Pimentel, Ignacio** (MADE '04) de Automotores Fangio a IBM. **Pozo Ortiz, Javier G.** (MAF '11) de Unilever Arg. a Philip Morris International. **Romano, Martín A.** (MADE '03) de Siemens a UCALP. **Rubens, Damián J.** (MADE '06) de Johnson & Johnson Arg. SACI a WPP Group - Y&R / Wunderman -. **Ruggeri, Lucas M.** (MADE '07) de TNT Express Arg. a Promedon SA. **Salvatierra, María G.** (MADE '11) de Exiros.AR SA a Aerolíneas Argentinas. **Saorin Boti, Alejandro** (MADE '07) de Iveco Arg. SA a Ibiza Travel SRL. **Scarano, Diego G.** (MAF '08) de Telecom Arg. a Banco de Formosa. **Schifini, Gabriel L.** (MADE '09) de Bally Gaming and Systems SA a Bombas Goulds SA - ITT Corporation. **Schipani, Alejandro A.** (MADE '99) de Standard Bank a Consultor Independiente. **Seminara, Roberto M.** (LIE '10) de SAP Arg. a Management Solutions. **Siffredi - Castex, Juan I.** (MADE '11) de Kodak Arg. a Philips Arg. **Smocovich, Gustavo C.** (MAF '00) de Brookfield Asset Management a Santander Brasil Asset Management SA DTVM. **Spampinato, Ariel A.** (ININF '09) de Unidad Digital Grupo Clarín a Infobae. **Sternheim, Amalia C.** (MAF '10) de Cresud SACIFyA a Total Austral SA. **Stibanelli, Carlos H.** (LICP '06) de SMP SA a Hope Funds Financial Services. **Szpak, Omar E.** (MAF '04) de Consolidar SA a Banco Francés del Río de la Plata SA -BVV. **Taccari, Ignacio** (MADE '97) de Global Crossing a Oracle Arg. **Tempone, José F.** (MADE '02) de Lacoste y Asoc. a Idea Iluminación. **Tollán, Rodrigo I.** (MADE '10) de Regus Business Centre a CAUX International Group. **Trejo, Nicolás O.** (LICP '09) de D+T Arquitectura a Colliers International. **Troncoso, Horacio A.** (MADE '99) de Unilever a Kimberly Clark. **Turconi, Facundo** (MADE '09) de Interbank - Perú a Banco Financiero - Perú. **Urso, Alejandro D.** (MAF '05) de Accenture Service Center SRL a Zurich Arg. Compañía de Seguros SA. **Vaisman, Magali G.** (CCP '10) de Grupo ASSA a Invervai SA. **Villamayor, Ezequiel M.** (MADE '07) de Molfino Hnos. SA - Saputo SA a 3M Arg. SACIFIA.



Inicio de clases: 17 de Septiembre

Solicitar entrevista de admisión

Maestría en **Dirección de Empresas**

La Maestría en Dirección de Empresas proporciona una visión integradora de la firma y su entorno, promoviendo un liderazgo transformador desde el cual crear, gerenciar y desarrollar negocios.

El objetivo del programa es formar personas capaces de asumir mayores responsabilidades en sus organizaciones, fijarse objetivos retadores, diseñar estrategias innovadoras y ejecutarlas con excelencia.



Maestría en **Finanzas**

ORIENTACIONES:
Finanzas Corporativas
Mercado de Capitales
Aspectos Legales de las Finanzas

La Maestría en Finanzas está diseñada para quienes cuentan con experiencia laboral exitosa y desean perfeccionarse técnicamente para potenciar el desarrollo de sus carreras.

www.ucema.edu.ar



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



UCEMA



Escritura Gayson