

REVISTA

ucema

N° 24 | abril de 2014

grado

¿Qué están haciendo nuestros graduados?

cec

Triunfo de Kosice en París

notas de análisis

Inversión en tecnología

Cambios en mercados y en la política

La visión alberdiana del empresario

Negación de la realidad educativa

La elusiva búsqueda del “crecimiento verde”

Por Sybil Rhodes, Leslie Elliot Armijo y profesores invitados.

NUEVA MAESTRÍA EN ESTUDIOS INTERNACIONALES

CLASES ABIERTAS

Participá de una clase de la carrera que te interesa y conocé a los alumnos de la Universidad.



29 de mayo 18 h.

OPEN HOUSE

Conversá con alumnos y profesores sobre la Universidad y las carreras.

• Programa de Doble Titulación • Experiencias en el Exterior • Prácticas Profesionales • Horarios Continuos

>> DIRECCIÓN DE EMPRESAS

>> ECONOMÍA

>> MARKETING

>> CONTADOR PÚBLICO

>> INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

Título Intermedio: Analista en Informática

>> CIENCIAS POLÍTICAS

>> RELACIONES INTERNACIONALES

INGRESÁ EN AGOSTO.

BECAS COMUNIDAD UCHEMA

PARA HIJOS DE GRADUADOS DE POSGRADOS

Los postulantes universitarios que sean hijos de graduados de posgrado podrán acceder a un 20% de beca sobre el arancel para cursar sus estudios de grado.

• **Próximo ingreso:** agosto de 2014.

Para más información comunicarse con la Oficina de Admisiones de Grado al (011) 6314-3032/34 o a admisiones@ucema.edu.ar

REVISTA ucema

N° 24 | abril de 2014



04 académicas

05 institucional

Actualización de datos personales.

06 grado

¿Qué están haciendo nuestros graduados?

08 dónde están ahora

09 cec

"Triunfo de Kosice en París". Por David Galenson, Director Académico del Centro de Economía de la Creatividad, UCHEMA.

09 desarrollo profesional

"Escalón por escalón", por Gloria Cassano, Directora de Gloria Cassano & Asociados. Acuerdo de intercambio con el MIP. Programas de pasantías. Servicios. Intercambios. Experiencias en el exterior.

12 cultura

13 arte

14 posgrados

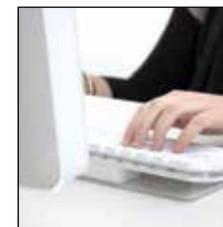
Nueva Maestría en Estudios Internacionales.

18 nota de tapa

"La elusiva búsqueda del 'crecimiento verde'", por Sybil Rhodes, Leslie Elliot Armijo y profesores invitados.

25 notas de análisis

"Cuánto debería invertir una empresa en tecnología", por Pablo Fernández.
 "Adaptación a cambios en mercados y en la política", por Marcos Gallacher.
 "La visión alberdiana del empresario", por Alejandro Gómez.
 "Negar la realidad educativa no habrá de cambiarla", por Edgardo Zablotsky.



Publicidad en la Revista UCHEMA

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

gradoucema

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

admisiones@ucema.edu.ar
www.ucema.edu.ar/grado



UCHEMA

Revista UCHEMA - Año VIII - Número 24 - Abril de 2014.

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. Imagen de página 10 de www.fondosescritorios.org. Las opiniones de las notas firmadas corresponden a los autores y no necesariamente reflejan las opiniones de la Universidad del CEMA. La revista UCHEMA 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.

» JORNADA DE LIBRE COMPETENCIA EN CHILE



El 25 de octubre de 2013 se llevó a cabo en la sede central de la Universidad Católica de Chile la VIII Jornada de Libre Competencia, en la cual participaron funcionarios de las agencias de defensa de la competencia de Chile, Brasil y Argentina, así como importantes académicos de universidades de distintas partes del mundo. Uno de los expositores fue Germán Coloma, (Director de la Maestría en Evaluación de Proyectos) quien presentó su trabajo titulado "Un método prospectivo simplificado para la estimación de daños en casos de defensa

de la competencia". Una versión de dicho artículo se encuentra disponible en internet bajo la forma de Documento de Trabajo de la UCEMA. La Jornada fue organizada por el Centro de Libre Competencia de la Universidad Católica de Chile y auspiciada por importantes entidades de EEUU, Chile, Brasil y la Argentina. Hubo también presentaciones sobre otros temas relacionados con tópicos de defensa de la competencia, a cargo de especialistas tales como Joseph Bauer (University of Notre Dame), Spencer Weber Waller (Loyola Marymount University) y Diane Wood (University of Chicago).

» CRECIMIENTO VERDE E INCLUSIÓN SOCIAL



Mariana Conte Grand (Directora de la Maestría en Economía) y Vanesa D'Elia (Candidata al Doctorado en Economía) participaron el 6 de diciembre de 2013 como oradoras en el "II Diálogo multisecto-

rial sobre los desafíos del crecimiento verde con inclusión social en argentina" organizado por la red LATN, el área de Relaciones Internacionales de FLACSO-Argentina y la Fundación Friedrich Ebert en Buenos Aires.



» JOSÉ DEL VALLE: A BENTHAMITE IN CENTRAL AMERICA



El *Journal of Bentham Studies* publicó en enero de este año un trabajo de investigación realizado por el profesor Alejandro Gómez cuyo título es "José del Valle: a Benthamite in Central America". El mismo estudia la relación entre Jeremy Bentham y José Cecilio del Valle, uno de los líderes más importantes del proceso de independencia en América Central. Según la perspectiva de Gómez, el trabajo

resulta interesante al profundizar la influencia de Bentham en los políticos hispanoamericanos y el utilitarismo filosófico en América Central, un tema que, a excepción del caso de Miriam Williford, no ha sido debidamente analizado. De esta manera, Gómez examina las ideas expresadas por escritos y proyectos políticos de del Valle durante su carrera política, la cual transcurrió en Guatemala entre 1810 y 1834.

» CONGRESO DE RIESGOS FINANCIEROS EN GUATEMALA



Los días 24 y 25 de octubre de 2013 se llevó a cabo en la ciudad de Guatemala el V Congreso Regional de Administración de Riesgos Financieros, organizados por la Asociación Bancaria de Guatemala. En el Congreso se analizaron diversos aspectos con relación a la gestión integral de los riesgos tanto en Guatemala como en la Latinoamérica. Formaron parte del evento representantes del sector público y privado financiero de la región. Cecilia Lanús Ocampo, profesora

de la Universidad del CEMA, participó del Congreso exponiendo sobre "Las buenas prácticas del gobierno corporativo. La experiencia argentina". Guillermo Pineda, Presidente del Comité Organizador del Congreso y Miembro del Comité de Riesgos de la Asociación Bancarias de Guatemala, ofició de moderador. El tema expuesto por Lanús Ocampo resultó de mucha utilidad por el interés de los organizadores en el planteo de fortalecer el gobierno corporativo en la región.

» NUEVO LIBRO DE GUILLERMO LÓPEZ DUMRAUF



Se publicó un nuevo trabajo del Dr. Guillermo López Dumrauf, titulado *Matemáticas financieras*. El lanzamiento del trabajo estuvo a cargo de la editorial Alfaomega y puede conseguirse en: www.alfaomega.com.mx.

Esta obra está destinada a los estudiantes de las carreras de grado en ciencias económicas, escrito con un enfoque decididamente práctico y orientado a resolver los problemas técnicos ha-

bituales. En cada capítulo se han descrito y analizado situaciones reales a las cuales se enfrentan cotidianamente los profesionales que hacen uso de las matemáticas financieras. Cuenta con recursos auxiliares en la página web del libro: preguntas y ejercicios de autoevaluación de los 10 capítulos, *powerpoints* para docentes y planillas de cálculo utilizadas en el libro y en las resoluciones de los problemas.

» LOS PROFESORES FUERA DE LAS AULAS



Edgardo Zablotzky.



José P. Dapena.



Largada de "La Misión".

El cuerpo de profesores de la Universidad, además de sobresalir en sus temas de *expertise*, también se destaca fuera de la UCEMA en actividades que propenden al desarrollo físico e intelectual.

Así, el Dr. Edgardo Zablotzky, Vicerrector de la UCEMA, completó los 63 kilómetros de recorrido al finalizar la Walt Disney World Half Marathon, llevada a cabo en Orlando, USA, el sábado 11 de enero; y la Walt Disney Marathon, realizada al día siguiente. En cada carrera participaron alrededor de 25.000 corredores, de los cuales 5.000 tomaron parte de ambos eventos.

El Dr. José P. Dapena, Director del Dpto. de Finanzas de la

UCEMA, completó El Cruce de los Andes Columbia 2014. El objetivo de la carrera es cruzar los Andes, uniendo Argentina y Chile, en una distancia de más de 100 kilómetros, divididos en 3 etapas que atraviesan montañas y volcanes, cumbres nevadas, bosques, lagos, valles y zonas rocosas.

El profesor Mariano Kruskevich participó de la carrera de Trekking La Misión, única en el mundo por su formato de expedición de 160 kilómetros y 8.500 metros de desnivel acumulado, con una duración de cuatro días y tres noches. La carrera se llevó a cabo entre el 21 y el 25 de febrero de 2014 en plena Patagonia Norte de la Argentina.

Formá parte de la comunidad UCEMA

Mantener los datos de contacto actualizados permite a los alumnos y graduados de la UCEMA ser parte de una comunidad que está en constante crecimiento. Proporciona acceso a las últimas investigaciones y estudios de caso del mundo académico y de los negocios. Mantiene activa la vinculación con los más de 7.000 profesionales graduados de carreras de grado y posgrado.

La Universidad del CEMA vela por el crecimiento personal y profesional de su Comunidad a partir de múltiples iniciativas y herramientas diseñadas para tal fin, y alienta a sus miembros para que activamente potencien sus redes de contacto y se mantengan en constante actualización en los temas de su *expertise*.

En la Universidad se realizan periódicamente seminarios y conferencias, se publican documentos académicos e institucionales, se expone sobre las últimas novedades profesionales y científicas, se recibe la visita de profesores e investigadores nacionales e internacionales, entre otras actividades. El conjunto integral de las acciones realizadas brinda a los alumnos y graduados un muy completo entrenamiento científico y profesional en los campos de negocios, economía aplicada, política, política económica, finanzas e ingeniería. De esta manera se contribuye con la creación y comunicación del conocimiento, el saber y la cultura. La Universidad



del CEMA desea que todos sus alumnos y graduados sean parte de ese proceso, por eso invitamos a mantener sus datos de contacto actualizados ingresando en www.ucema.edu.ar/comunidad.

¿Qué están haciendo nuestros graduados?



Alguien alguna vez definió la educación como "aquello que nos queda cuando nos olvidamos lo que nos han enseñado". Esta es una buena definición: en la universidad no aprendemos sólo técnicas, menos aún recetas. El aprendizaje universitario es en cambio una perspectiva amplia que permite interpretar mejor el complejo mundo que nos rodea. Lo que aprendemos hoy nos servirá de base para seguir aprendiendo en el futuro.

Mirar "en qué andan" los graduados de los programas de la UCEMA resulta un ejercicio apasionante. Lo primero que salta a la vista es la enorme diversidad de intereses de los que han pasado por nuestras aulas.

Hay de todo: jóvenes profesionales trabajando en prestigiosos organismos internacionales, "librepensadores" en emprendimientos gastronómicos y turísticos, así como jóvenes integrantes de empresas tecnológicas de avanzada.

En las páginas que siguen presentamos un pantallazo del fascinante camino que siguen algunos de nuestros graduados. De la lectura de los testimonios queda clara la ventaja que una educación de calidad brinda a aquellos que quieren insertarse en forma productiva a la sociedad que los rodea. Todos, desde muy distintos lugares, están haciendo un valioso aporte. Nos alegra que pertenezcan a la Comunidad de la UCEMA.

Marcos Gallacher,
Secretario Académico de
Carreras de Grado, UCEMA.

Rong Qian

Licenciada en Economía, 2004.



Luego de terminar la licenciatura en la UCEMA completé un Ph.D. en Economía en la Universidad de Maryland. Actualmente trabajo para el Banco Mundial. Mi trabajo se focaliza en lo relativo al monitoreo de la macroeconomía de Chile, Nicaragua y Panamá.

Enfrento el desafío de trabajar en una organización grande y compleja, en la cual viajo frecuentemente para ponerme en contacto con asuntos importantes de cada país.



Jorge Araujo Muller

Licenciado en Dirección de Empresas, 2008.

Nicolás Araujo Muller

Licenciado en Economía, 2008.

Hace dos años fundamos Nubelo, un punto de encuentro entre empresas y profesionales *freelance* para toda América Latina, "mercadolibre" de servicios profesionales. Nubelo vincula empresas con programadores, diseñadores, traductores y otros profesionales. Facilitamos las búsquedas, información y pagos utilizando herramientas de colaboración y trabajo a distancia. Actualmente contamos con operaciones en 5 países, más de 5 millones de dólares en proyectos publicados, 150.000 usuarios y 25.000 proyectos dentro de la plataforma.

Jon Iturralde

Ingeniero en Informática, 2008.



Me desempeño como Gerente de Tecnología de Avenida.com.ar, un shopping virtual nacido de la mano de Quasar y con IRSA como socio estratégico. Trabajo en el desarrollo de nuevas funcionalidades de un sitio de alta demanda. Largamos hace menos de 3 meses y ya tenemos 20.000 visitas diarias. Queremos convertir a Avenida en el "Amazon criollo", que conquiste la región y se expanda al resto de los países del continente.

Clara Molina Zamudio

Licenciada en Relaciones Internacionales, 2013.



Actualmente trabajo en *trade marketing*, como Analista Senior de Canal On-premise, en AB-InBev. Estoy a cargo de implementar programas de mercado en este canal y de garantizar la experiencia de consumo en cada uno de los puntos de ventas. Anteriormente,

como joven profesional, tuve a cargo proyectos en los que formé parte de equipos locales e internacionales, tanto en Buenos Aires como en el interior del país.

Durante mi asignación en el área de *shopper insights* estudié las misiones y motivaciones de los *shoppers* y me encargué, junto con mi equipo, de detectar oportunidades de innovación en los puntos de ventas.

Agustín Daza

Licenciado en Dirección de Empresas, 2003.



Junto con cinco amigos y en forma muy precaria iniciamos una empresa en el rubro de seguros. En la oficina teníamos un tablón sobre dos caballetes de madera que soportaban el peso de las cinco PC. Muy cómico. Al finalizar 2011 ya teníamos 13 clientes y 14 personas trabajando con nosotros. La empresa tomó un color a Pyme. Hoy en día ampliamos nuestro negocio a la reposición de neumáticos,

cristales, parabrisas, repuestos, indemnizaciones y venta de 0km a empresas y personas. Esto es posible gracias a los 28 profesionales que trabajan con nosotros. Rimsa es nuestra empresa joven donde la gente recibe lo que da.



Sabrina Lernik

Licenciada en Economía, 2009; Contadora Pública, 2010.

Soy Portfolio Manager en Megainver Sociedad Gerente de Fondos Comunes de Inversión. Me encargo de la administración de dos de los fondos de la empresa, que representan aproximadamente 500 millones de pesos (1/3 del volumen total que administra la compañía). En diciembre rendí y aprobé el primer nivel del CFA, el cual gracias a los conocimientos adquiridos por mi formación en grado preparé sin necesidad de tomar cursos adicionales.

Ezequiel Schvartz

Licenciado en Economía, 2000.



Vivo en Francia, trabajando como Controller de gestión en la empresa Schneider Electric. Mi misión es alinear la medición de performance con la estrategia del grupo. Trabajo con un grupo de consultores en temas transversales que exceden lo financiero. Es una posición con gran exposición

internacional: hablo con personas de los cinco continentes tomando decisiones que tienen impacto en todas las áreas de la compañía.

Alejo Czerwonko

Licenciado en Economía, 2007.



Luego de terminar mi licenciatura decidí emprender un Ph.D. en economía en la Universidad de Columbia. Ingresé al programa en forma directa luego de completar la licenciatura y fui aceptado con beca completa. Actualmente trabajo para el banco UBS desde las oficinas de Nueva York; formo parte del equipo

del Chief Investment Office para los mercados emergentes diseñando estrategias de inversión.

Triunfo de Kosice en París*

Por David Galenson, Profesor de Economía, University of Chicago; Director Académico del Centro de Economía de la Creatividad (CEC), UCEMA.



David Galenson y Gyula Kosice en la entrega del premio Carreras Creativas 2012, en la UCEMA.

Hace dos años, Gyula Kosice declaró que su meta para el futuro era presentar su trabajo en el Centro Pompidou de París. Ese objetivo se ha logrado triunfante.

La nueva instalación de la colección permanente del Pompidou, titulada "Múltiples Modernidades, 1905-1970", incluye 1.000 obras de casi 400 artistas de todo el mundo. Y una de las habitaciones de "Múltiples Modernidades" está dedicada a la obra de Gyula Kosice.

La sala 37 de la instalación presenta no menos de 13 obras de Kosice, así como de otros dos de los miembros del movimiento Madí que fundó en 1946. La más antigua de las obras de Kosice en la exhibición se hizo cuando tenía tan sólo 20 años de edad, mientras que otras se hicieron a lo largo de unos 20 años y hasta el final de sus 30 años. La exposición del Pompidou es un homenaje a dos décadas notables de creatividad.

Kosice es un innovador conceptual versátil y su carrera se ha dedicado a hacer arte a partir de sus ideas sin verse obligado a trabajar en un género o estilo. Las obras en el Pompidou son testigos de la diversidad de sus materiales a través del tiempo -pintura, madera, bronce, acero, hierro, neón, plexiglás y agua-. En la forma, comparten muy poco, excepto

su belleza, su abstracción, y con frecuencia sus formas irregulares, vagamente geométricas.

Albert Einstein dijo una vez que la imaginación es más importante que el conocimiento, porque el conocimiento es limitado, pero "la imaginación rodea al mundo". Gyula Kosice está claramente de acuerdo con esta afirmación. Al igual que Einstein, Kosice ha pasado gran parte de su tiempo pensando en el movimiento a través del espacio y el tiempo. Algunas de las pinturas y esculturas en la habitación 37 flotan en el espacio, al igual que los equivalentes visuales de algunos nuevos teoremas matemáticos, mientras que otras parecen estar a punto para el despegue hacia el infinito. Los amantes del arte que no pueden visitar Buenos Aires pueden ver la imaginación de Gyula Kosice en exhibición en gran Musée National d' Art Moderne de Francia.



Röyi (1944).

*Nota original publicada en Huffington Post el 1 de febrero de 2014.



Rodrigo Sellanes

Ingeniero en Informática, 2014.

Me encuentro viviendo en Australia, donde estoy desarrollando un sistema de comunicaciones confidenciales, el cual utiliza e implementará intensivos algoritmos de seguridad informática. La proyección de mi carrera es volver al mundo académico, por lo que estoy planeando continuar mis estudios en Australia.

María Eugenia Gozzi Valdez

Licenciada en Economía, 2000.



Estoy trabajando en Fit & Proper, una consultora que brinda asesoramiento en temas financieros (supervisión y regulación bancaria, administración de riesgos, inclusión financiera, entre otros) para bancos centrales, superintendencias de bancos,

instituciones financieras, de microfinanzas y cooperativas, en diversos países latinoamericanos. También soy miembro del directorio (como director independiente) de Metrogas, la principal distribuidora de gas de Argentina.

Pía Babino-Garay

Licenciada en Dirección de Empresas, 2009; Contadora Pública 2011.



Me desempeño como analista impositiva en Dow Agro Sciences. Mi trabajo incluye lo relativo a impuestos no sólo en Argentina, sino también Paraguay, Bolivia y Chile. Encuentro mi tarea y la empresa en la cual la desarrollo como muy desafiantes. Estoy muy contenta con el rumbo elegido. Muy posiblemente en un futuro cercano cursaré una Maestría en Finanzas, área en la cual me gustaría especializarme.



Pablo Rodrigo Bovio

Licenciado en Dirección de Empresas, 2006; Contador Público 2009.

Me desempeño como Operations Controller (Wireline y Testing) en Schlumberger, empresa de servicios petroleros en Argentina, Bolivia y Chile. Mi desafío es el control de gestión y soporte financiero en un ambiente altamente dinámico. Seguimos la realidad del pozo en el día a día. Mis planes futuros son poder desarrollarme dentro de esta compañía en el exterior.

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS LIQE (Licenciatura en Dirección de Empresas): Fernández, Juan P. de COTECUSD a Deloitte. | Migone, Florencia M. de Cygna Consulting Group a UCEMA. | Vienny, Mauro F. de Animán Trading a Exiros.

ALUMNOS LIE (Licenciatura en Economía): Terreno, Melina B. de Wintergreen Resort a Unilever de Argentina.

ALUMNOS CCP (Carrera de Contador Público): Gallo, Juan C. de KPMG a Estudio Contable Gallo e Hijos. | Jove, Mirley A. de Maxinver a Accenture.

ALUMNOS ININF (Ingeniería en Informática): Martínez, Pablo Hernán de BairesDev a YPF.

ALUMNOS MADE (Maestría en Dirección de Empresas): Bagnato, Diego F. de Isolux Corsán Argentina a Potasio Río Colorado. | Isaac, Guillermo J. de Bagley a Arcor.

ALUMNOS MAE (Maestría en Economía): Gonzalez Ballarín, Daniela de Standard & Poor's Capital IQ a Thomson Reuters.

ALUMNOS MAF (Maestría en Finanzas): Domingo, Daniel A. de Energía Argentina a Distribuidora Puerto Buenos Aires. | Sosa Caballero, Yamila A. de Cohen Sociedad de Bolsa a BACS Banco de Crédito & Securitización.

GRADUADOS LIQE: Largaia, Matias J. de Kraft Foods a Natura Cosméticos. | Willmott, Agustina de L'Oreal a Johnnie's Place.

GRADUADOS LIE: Coler, Sebastian O. de Standard & Poor's a Moody's. | Irigoyen, Matias de IBM a Sustentator. | Jove, Mirley A. de Maxinver a Accenture. | Mitidiero Soto, Brenda M. de Grupo Cohen SGR Cardinal a Puente. | Morando, Juan M. de Accenture Service Center a Monsanto Argentina.

GRADUADOS MADE: Botello, Matias F. de D' Aria Propiedades a Ubuntu Proyectos. | Celedoni, Hernán de Monsanto Argentina a Yara Internacional. | Coda, Ezequiel E. de SC Johnson & Son de Argentina a GlaxoSmithKline Argentina. | Delfino, Antonio M. de Delfino Loyalty Company a Grupo Clarín, Agea Digital. | Fernández, Pablo A. de Brightstar a UCEMA. | Fernández, Pablo M. de Hospital Italiano a KPMG Consultores. | Maquieira, Silvina M. de Von der Heide a Consultoría en Administración y Finanzas. | Mazza Fraquelli, Anibal M. de TCP Consulting a Cencosud. | Nepomneschi, Diego H. de BBVA Banco Francés a Banco Macro. | Palacio, Mariana G. de Potasio Río Colorado a DLS Argentina, part of Archer. | Rivero, Miguel H. de Becker Underwood Argentina a BASF Argentina.

GRADUADOS MAE: Gambetta Podesta, Renzo E. de Grupo Graña y Montero a BBVA Continental.

GRADUADOS MAF: Alianelli, Javier I. de New balance a BAF | Campos, Alejandro D. de Tribunal Electoral de la Provincia de Salta a Tealosophy. | Chighizola, Guido H. de Puente Hnos Sociedad Bolsa a Zurich International Life Limited Sucursal Argentina. | Giso, Pablo M. de Mercedes-Benz Argentina a Farmacity. | Gómez Fleytas, Martín E. de MBA Lazard Banco de Inversiones a Balanz Capital. | González, Cecilia I. de Sistemas Esco (Visual Fondos) a IBM - Banco Galicia. | Medina, Martín de Barcalys Wealth a FR+. | Scaliti, Marcos A. de Newsan - Sanyo Argentina a Consultores Asociados. | Wesenack, Santiago D. de Crisil - Global Research & Analytics a Raymond James Argentina.

GRADUADOS MAG (Maestría en Agronegocios): Saralegui, María E. de Nutraceutica Sturla a INTeA.

GRADUADOS MEP (Maestría en Evaluación de Proyectos): Kinkel, María L. de SC Johnson & Son de Argentina a Monsanto Argentina.

[desarrollo profesional]

Escalón por escalón

Por la Lic. Gloria Cassano, Directora de Gloria Cassano & Asociados.



Gloria Cassano.

“Objetivo: crecer y desarrollarse profesionalmente en una empresa importante que priorice a las personas y donde se trabaje con

excelente clima laboral”. Esta frase aparece en la mayoría de los CV de los jóvenes (y los no tan jóvenes) profesionales.

¿Es posible? ¿Es difícil? ¿Cómo hacerlo? ¿Esperando que el crecimiento suceda? ¿Cultivándolo? Las empresas -todas- tienen en su mira “ganar plata”. A lo sumo, saben que eso se logra teniendo los mejores recursos humanos en cada especialidad. Por eso cuidan a

las personas, implementando acciones que las retengan.

La expectativa mencionada en la primera línea de esta nota es la de quienes poseen una cultura de estudio y trabajo y se sienten felices al ocuparse en temas que les interesan. Para eso, el buen clima y el trato personal agradable son la base, como decir: el aire que mejor respiramos.

A continuación, el objetivo: ¿cómo encontrar la forma de ascender o ser promovido a una posición más importante?

Expongo algunos puntos en los que, para conseguirlo, se puede trabajar con ayuda de mentores, amigos, familia o asesoramiento profesional.

● Conozca los perfiles de los diferentes puestos de la empresa donde está trabajando

o desea ingresar. Sus responsabilidades y las actividades que realizan. Para quien no sabe qué le gusta hacer y en qué área prefiere trabajar será difícil crecer. Como para el que viaja llegar a alguna parte si no tiene idea de su destino.

● Analice cuáles son los conocimientos y habilidades que se requieren para ese puesto. Deberá reflexionar sobre su propio perfil, reconocer cuáles son sus fortalezas y en qué darían valor agregado al área en que se ejercen. Este punto lleva tiempo y esfuerzo, porque no es fácil ser autocrítico y reconocerse debilidades. Es un ejercicio que conviene hacer con ayuda, para comparar cómo nos vemos y cómo nos ven otras personas. Habrá que elegir con cuidado a quienes son sinceros y quieran ayudarnos. También existen herramientas que sirven

para saberlo, pero deben ser administradas y analizadas por profesionales.

- Observe y analice a la persona que -cuando usted consiga tal puesto- sería su superior inmediato. ¿Le gustaría trabajar bajo su conducción? ¿Cree que podrían establecer empatía y un diálogo positivo? ¿Es un jefe que promueve el estilo de trabajo que usted quiere? ¿Tiene oportunidad de escuchar la opinión de sus colaboradores? Si están felices seguramente se trata de un buen líder.

- Ahora, accionar para lograr el objetivo. Investigue, capacítase, adquiera conocimientos y colabore en el área. Conviértase en un referente para los temas que se relacionan con ese puesto. De su opinión, proponga, acérquese poco a poco para que lo conozcan.

- Busque el momento oportuno para

relacionarse con su potencial jefe, en una reunión social o laboral. Brevemente, pero deben conocerse. Él a usted y usted sentir si le gustaría ser su colaborador.

- Hable con su actual jefe y explíquele su objetivo profesional del mediano plazo. Solicite su ayuda, si es posible. Los buenos líderes disfrutan con el crecimiento de sus colaboradores. Si no fuera el caso, habrá nuevas dificultades que superar, pero hay que evitar la frustración. Aquí vale la ayuda externa mencionada.

- Por último ¡pero importante!: una manera de crecer y aprender es desarrollar las propias competencias y habilidades. Una de ellas es la capacidad de comunicación: ser sociable, estar dispuesto a actividades dentro y fuera del ámbito laboral: si no lo conocen ¿cómo podrían hacerle una propuesta?

Para lograr cambios es preciso estar convencido y seguro de lo que se puede ofrecer. Si no, su esfuerzo será un búmeran que al regreso le traerá frustración.

Si a pesar de ser un profesional dinámico, inteligente y orientado a los resultados no puede crecer dentro de determinada empresa, busque otro trabajo.



Nuevo acuerdo de intercambio con el MIP Politecnico di Milano, School of Management (Milán, Italia)



La Universidad del CEMA firmó un acuerdo de cooperación con el MIP -Politecnico di Milano, School of Management (Milán, Italia)- a través del cual los alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas podrán realizar un período de intercambio en dicha universidad.

El MIP fue fundado en 1979 y su misión es investigar y formar en todos los aspectos del *management* con particular foco en la

tecnología como herramienta fundamental. Está acreditada por EQUIS desde 2007. Es miembro de AMBA y participa de los rankings del Financial Times ubicándose en el puesto número 38 de las European Business Schools.

El programa internacional MBA es dictado enteramente en idioma inglés y ofrece una amplia exposición a la comunidad empresarial internacional. Milán es conocida como la "locomotora de Italia", hogar de 400 bancos y las grandes empresas industriales.

Para conocer todas las universidades

con las que la UCEMA mantiene acuerdos de intercambio ingrese en:

> www.ucema.edu.ar/ddprofesional



Programa de Pasantías

Información importante que necesitas saber:

1) El acuerdo de pasantía se realiza entre tres partes:
El alumno -> La empresa -> La UCEMA

2) La carga horaria máxima es de 20 horas semanales.

3) Las pasantías pueden durar entre 2 meses y 1 año (prorrogable por única vez por 6 meses adicionales).

4) Los Programas de Pasantías son exclusivos para alumnos regulares y no aplican para graduados.

5) El pasante recibe una asignación estímulo, no remunerativa, proporcional según la carga horaria al sueldo básico de convenio. A su vez la empresa debe hacerse cargo de proveerle A.R.T. y cobertura médica.

6) La Ley que regula los programas de Pasantías Educativas es la Ley 26.427.



Servicios del Departamento de Desarrollo Profesional

Algunos de los servicios que desarrollamos para los alumnos y graduados son:

- ✓ Libro de los CV UCEMA. Importante fuente de consulta para organizaciones y consultoras que buscan profesionales calificados para incorporar a sus equipos de trabajo. Te permitirá aumentar tu empleabilidad y *networking* al darte a conocer a cientos de selectores y *headhunters*. Mantén tu CV actualizado ingresando en: > www.ucema.edu.ar/libro-de-los-cv

- ✓ Publicación online de búsquedas laborales ofrecidas por empresas y consultoras de primera línea. Para conocerlas ingresá con tu usuario en: > www.ucema.edu.ar/busquedasddp

- ✓ Asesorías individuales con el objetivo de brindar orientación a quienes se encuentren en proceso de búsqueda o inserción laboral. Solicitá una reunión con el DDP a: > ddpp@ucema.edu.ar

Grupo: Desarrollo Profesional UCEMA.

Actividades : Día de la Empresa 2014
Jueves 26 de junio, 17 h.

Profesionales de Recursos Humanos de más de cuarenta organizaciones de primer nivel se acercan a la UCEMA para conocer a nuestros alumnos y graduados. Se requiere inscripción previa.

Más información en:

> www.ucema.edu.ar/dia-de-la-empresa



Programa de intercambio

Entre mayo y agosto estará abierta la convocatoria al Programa de Intercambio destinado a alumnos de la Maestría en Dirección de Empresas *full-time* y de la Maestría en Finanzas.

A través de los acuerdos establecidos con reconocidas universidades los alumnos tendrán la posibilidad de realizar una experiencia académica en distintas partes del mundo.

Maestría en Dirección de Empresas y Maestría en Finanzas

Cierre de inscripción: 1° de agosto de 2014.

Más información en:

> www.ucema.edu.ar/ddp-internacional

Experiencias en el exterior

Juan Francisco Tarzian

Alumno de la Licenciatura en Economía, UCEMA. Programa de Intercambio en Tilburg University, Países Bajos.



El último semestre de 2013 tuvo la oportunidad de realizar un intercambio en Tilburg University. Desde el punto de vista académico, el intercambio resultó ser la herramienta ideal para aplicar los conocimientos aprendidos en la UCEMA y

combinarlos con el enfoque eurocéntrico que se enseña en las universidades europeas. Sumado a esto, fue enriquecedor el número de alumnos por clase, dado que si bien en algunas de ellas había más de 80 participantes, el orden y la participación fueron dos características a lo largo del semestre. Los profesores, al igual que en la UCEMA, buscan que los alumnos tomen parte, que se interioricen en los temas que se ven en clases, brindándonos todas las herramientas necesarias y, por supuesto, la posibilidad de opinión y participación.

Desde el punto de vista personal, el inter-

cambio fue, es y será una de las experiencias más gratificantes e inolvidables de toda mi vida. Aprender a vivir solo no incluye solamente cocinar y lavar, sino que también lo más importante: crear amistades con personas de distintas nacionalidades con quienes lo único que nos unió al comienzo fue el hecho de ser estudiantes en el extranjero. Las amistades hechas son para toda la vida y hoy puedo decir que tengo amigos alemanes, holandeses, belgas, griegos, canadienses, italianos, turcos y de muchas otras nacionalidades. A muchos de ellos los volví a ver luego del intercambio.

Leonel Donatini

MBA, UCEMA. Programa de Intercambio en San Diego State University, USA.



Mi experiencia desde el punto de vista académico fue súper enriquecedora y la recomiendo a cualquiera que la esté evaluando, no se van a arrepentir. En la Universidad, los profesores son muy profesionales y la sensación fue que todos realmente amaban lo que estaban haciendo, tenían ganas de enseñar y que los alumnos se lleven algo valioso de cada clase. La carga de trabajo y estudio es muy similar a la UCEMA en el nivel de MBA. Para los que son emprendedores, algo que me parece importante destacar y recomiendo es la clase de Entrepreneurship, traten de involucrarse desde el principio en el Zahn Center de SDSU. Puede ser el comienzo de una gran idea.

Desde el punto de vista personal fue una experiencia extraordinaria. Esta no era la primera vez que iba a USA, pero en esta oportunidad pude

ver las cosas desde otra perspectiva y disfrutar de la vida en la ciudad de San Diego que es realmente increíble. Recomiendo California porque hay muchos lugares extraordinarios para visitar a no más de 5 horas de viaje en auto. Yo elegí San Diego porque me gustaba la universidad y porque amo el mar y los deportes acuáticos. Realmente lo vi como una experiencia académica y personal en la que pude aprovechar ambas cosas.

Gisel Theler

MBA, UCEMA. Programa de Intercambio en EADA, Barcelona, España.



Cursé el último trimestre de mi MBA en EADA, dentro de su programa *full-time*. La carga horaria de clases y estudio era muy exigente (4 horas diarias de cursada más unas 6 horas de dedicación fuera de clases, habiendo días en los que se prolongaba mucho más de 6 horas). Me sirvió en lo personal para aprender a gestionar

el tiempo, determinar prioridades, trabajar bajo presión y conocer mis límites. Además, en todo el trimestre se trabaja con un equipo estable día a día. Esto me sirvió para aprender a trabajar en equipo y mejorar mis competencias en este sentido. Lo que más me llevo desde el punto de vista académico es lo aprendido en dos materias de *soft skills* cursadas en el campus de EADA. En las mismas se realizaban muchas actividades *outdoors* y bien prácticas, en las que se aprende realmente muchísimo y sirven para mejorar y desarrollar competencias. Fue muy bueno haber podido conocer a 60 personas de diferentes países del mundo. Conocer nuevas culturas, nuevas formas de pensar, diferentes maneras de ver la vida. Por suerte, formamos un grupo muy lindo en el que, a pesar de estar todo el día en clases juntos, también organizábamos actividades fuera de la facultad. Barcelona es una ciudad increíble y realmente pasé una etapa muy linda de mi vida allí. Además, con mis compañeros viajamos a diferentes lugares. Viajar y recorrer Europa es uno de los beneficios de estudiar aquí.

[cultura]

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

Toda la Música para Todos

CONCIERTOS:

ABRIL

Miércoles 30 de abril a las 19:30 h.

TRIO JAZZ & POP

JAZZ & POP

Nicolás del Castillo (voz, guitarra), Javier Zacharías (saxo, flauta y percusión) y Martin Lozano (contrabajo).

Covers en inglés con sonido acústico e influencias del jazz. Los autores que interpretan son: U2, Bruno Mars, Amy Winehouse, Michael Jackson, Coldplay, The Beatles, Sting, The Police, Nirvana, entre otros.

El Cine Imperdible

Descargá la programación de cine en: www.ucema.edu.ar/programa-cultural

[arte]

Nómade

Micaela Jarast

Ciclo de Arte 2014

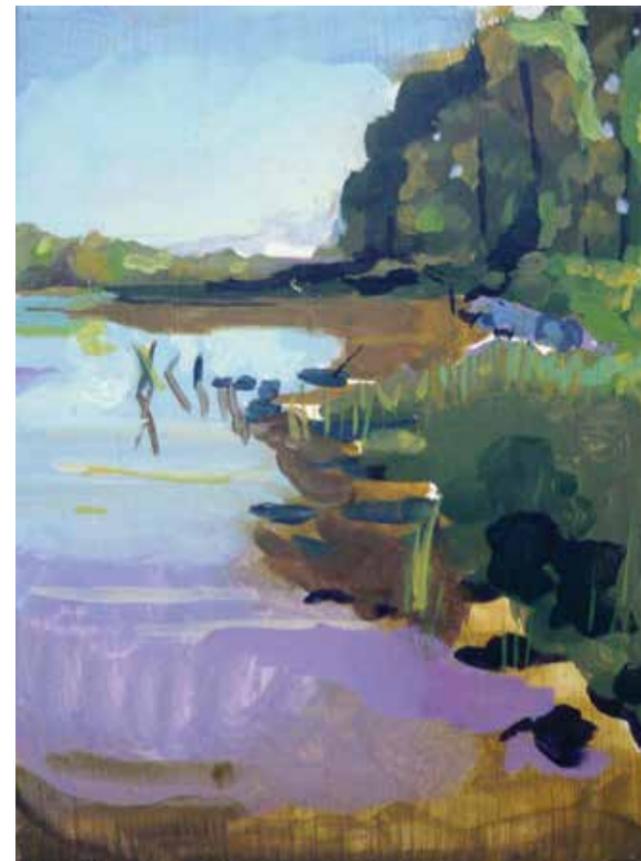
Una habitación. Un parque. Una playa.

La acepción de Nómade que toma Micaela Jarast no remite tanto al desplazamiento, sino al reconocimiento de un lugar. Explorar un espacio, percibir sus colores, su temperatura, su atmósfera, para luego imprimir el clima de ese horario en manchas de acrílico o acuarela.

En estas telas la recolección no es de frutos, sino de cuerpos y objetos que transitan esos espacios y después se van en busca de un nuevo destino. Rocas, arena, lámparas, sillones.

La pintura vuelve a adquirir un rol documental: explorar un espacio, a una determinada hora del día y observar quiénes son esos cuerpos que lo habitan.

Sofía Calvano.



Obra: Ecuación.

• Micaela Jarast es Licenciada en Artes Visuales con orientación en Pintura de la Universidad del Museo Social Argentino (UMSA). Realizó estudios en Bellas Artes en la Universidad del País Vasco, España. Actualmente forma parte del staff del Museo de Arte Contemporáneo de Buenos Aires (MACBA).

• La muestra se puede visitar hasta el 30 de abril, de lunes a viernes de 14 a 19 h con entrada libre y gratuita en el Espacio de Arte UCEMA, Reconquista 775, 2° subsuelo.

Muestras en el bar de la UCEMA

Si sos alumno o graduado de la Universidad y querés exponer tus obras, escribinos a: arte@ucema.edu.ar



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

Visita de empresarios a la UCEMA

Durante noviembre de 2013, varios empresarios visitaron a los alumnos del MBA de la UCEMA compartiendo sus experiencias y conocimientos en las áreas de especialización de cada uno de ellos.

Martín Migoya: el proceso de creación de una empresa

En noviembre de 2013 Martín Migoya, graduado del MBA de la UCEMA, CEO y Co-Fundador de Globant, se acercó a la Universidad a compartir lo que fue su experiencia dentro de las aulas de esta institución y cómo fue el proceso de creación de su empresa Globant, una multinacional argentina que hoy factura alrededor de 130 millones de dólares al año y que nació en discusiones después de clase en el bar Down Town Matías, en la esquina de la Universidad.

La idea que dio inicio a Globant fue la de utilizar la mano de obra argentina en proyectos para todo el mundo. Si muchas empresas lo hacían en India o China, por qué no poder hacerlo desde Argentina, se preguntó Migoya junto con sus dos socios. Fue así como se lanzaron con un plan de negocios muy simple y claro: vender soluciones de *software* en Estados Unidos y Europa.

Hoy Globant emplea a más de 3.000 profesionales que trabajan en proyectos para LinkedIn, JWT, Zynga, Google, Coca-Cola y Citi, entre otras cientos de compañías de primera línea.

Los 3.000 *Globers*, como llaman a sus empleados, trabajan en un ambiente que motiva la creatividad y la imaginación basado en el trabajo



Martín Migoya en el auditorio de la UCEMA.

en equipo. Así, en una visita a las oficinas se los puede ver jugando al ping-pong, tocando la guitarra, escalando una pared. O sea, motivando los procesos creativos en un ambiente de libertad. Globant va en camino a ser la empresa líder en servicios de *IT outsourcing* en el mundo, y todo empezó con una idea de un alumno del MBA de la UCEMA y sus socios, en el bar de la esquina.

Información competitiva y valuación de empresas



Los alumnos de Información Financiera de la Empresa, materia encabezada por el profesor Antonio Marín, recibieron la visita de tres especialistas en temas de información competitiva y valuación de empresas.

Santiago Fumo: El Descuento de Flujos Futuros como herramienta de medición de valor.

El Contador Santiago Fumo expuso sobre valuación de empresas y otros temas de su especialidad. Se especializa en valuaciones de empresas, control y mejoras de gestión, estructuración de *start ups* y gobierno

corporativo. Además es director y síndico de empresas, y profesor de valuación de empresas y activos intangibles en posgrados. También escribe para medios especializados.

Nelson Pérez Alonso: La información como herramienta competitiva.

Nelson Pérez Alonso, Presidente de Claves, Información Competitiva, expuso sobre la importancia de la información empresarial como fuente para la toma de decisiones.

Gonzalo Delger: Valuación de Empresas: tres técnicas que se complementan.

Gonzalo Delger, Chief Operating Officer regional de QBE, se ocupa de la integración de todas las compañías que conforman el grupo. Entre su formación académica, cuenta con una especialización en Valuación y Reestructuración de Empresas realizada en Harvard University. En la UCEMA expuso sobre tres técnicas para la valuación de empresas.

Nueva Maestría en Estudios Internacionales

La Universidad del CEMA presenta la nueva Maestría en Estudios Internacionales. La misma, que comenzará a dictarse en el ciclo lectivo 2015, ya cuenta con acreditación de la CONEAU y del Ministerio de Educación.

El perfil del éxito en la globalización de hoy

Los desafíos del Siglo XXI requieren profesionales en estudios internacionales con espíritu innovador y capacidad para el análisis de la realidad. El objetivo de la Maestría en Estudios Internacionales es proveer el ambiente y las herramientas adecuados para que los alumnos construyan un perfil profesional propio que les permita navegar con éxito el entorno globalizado que es hoy más complejo y dinámico que nunca.

La UCEMA se caracteriza por la enseñanza personalizada. Ello facilita la interacción cercana entre alumnos y profesores. Además se facilita la interacción con otros posgrados dentro y fuera del aula.

La Universidad se encuentra en el centro de la ciudad, cercana a los núcleos de decisión políticos, diplomáticos, económicos y culturales más importantes del país, lo que es favorable para seguir o participar en actividades que fortalecen la formación profesional.

La Maestría en Estudios Internacionales de la Universidad del CEMA (MEI) busca formar profesionales con capacidades intelectuales de primer nivel para analizar los hechos y las dinámicas internacionales. Este programa trabaja junto con el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, que tiene líneas de investigación y docencia sobre cooperación internacional en políticas públicas, economía política internacional y aspectos internacionales de la democracia y de la seguridad. A través de la interdisciplinariedad genera sinergias con otras áreas reconocidas de nuestra Universidad: economía, finanzas, administración de empresas, y agronegocios.

Maestría en Estudios Internacionales: Acreditada por la CONEAU. (Sesión N° 366/12). Resolución MCyE Nro. 2461/13.

www.ucema.edu.ar/mei

Sybil Rhodes, Directora de la Maestría en Estudios Internacionales



Ph.D. y M.A. en Ciencia Política, Stanford University; Licenciada en Estudios Latinoamericanos, University of North Carolina at Chapel Hill.

Especialista en relaciones internacionales y política comparada, sus investigaciones tratan sobre los efectos de la globalización en las polí-

ticas públicas. Recibió becas de investigación de la Comisión Fulbright y el Social Science Research Council (EE.UU.). Se desempeñó como instructora en Stanford University y la Universidade de Brasilia. De 2002 a 2009 fue profesora asistente y profesora asociada (con *tenure*) en el Departamento de Ciencia Política de Western Michigan University (EE.UU.). En 2006 publicó el libro *Social Movements and Free-Market Capitalism in Latin America* (State University of New York Press). En septiembre de 2010 publicó un análisis comparativo de políticas migratorias en el mundo, "Extending Citizenship to Emigrants: Democratic Contestation and a New Global Norm" en la *International Political Science Review*. Sus publicaciones recientes tratan sobre la diplomacia comercial de Brasil, la política de la agrobiotecnología en América latina y la política ambiental en el hemisferio occidental. Su proyecto de investigación actual es un ambicioso estudio de la cooperación multilateral en el hemisferio, escrito en co-autoría con Leslie Elliott Armijo. Es miembro de la American Political Science Association, la International Studies Association, la Latin American Studies Association, y la Sociedad Argentina de Análisis Político.

La elusiva búsqueda del “crecimiento verde”:

Las relaciones internacionales y la cooperación ambiental en el hemisferio occidental ^[*]

Por Sybil Rhodes, Ph.D. in Political Science, Stanford University y Leslie Elliott Armijo, Ph.D. in Political Science, University of California at Berkeley.



Estudios internacionales y políticos en la UCEMA y los recursos naturales

Hace poco un distinguido colega de una disciplina académica técnica me felicitó por el lanzamiento de la Maestría en Estudios Internacionales (MEI), y después, viendo algo sobre temas ambientales en el plan de estudios, preguntó: “¿pero qué tienen que ver los estudios internacionales con el medio ambiente?”.

Mi respuesta fue que es un área significativa en la cual la MEI de la UCEMA tiene una ventaja comparativa importante. Tenemos un equipo de profesores que incluye a una economista ambiental conocida internacionalmente -la Dra. Mariana Conte Grand- y un profesional en temas ambientales vinculado a las negociaciones comerciales internacionales -el Mag. Carlos Galperín-. Le mencioné que en el libro que estamos escribiendo con la profesora Leslie Elliott Armijo sobre relaciones internacionales en el hemisferio occidental hay un capítulo enteramente dedicado a la cooperación ambiental. Le expliqué a mi colega que la gobernanza de los recursos naturales es uno de los objetivos más prominentes del derecho internacional. Podría haber agregado que la otra cara de esta moneda es el rol de los recursos naturales en los conflictos del pasado y en los potenciales conflictos del futuro.

Recordé esta conversación más tarde mientras leía dos proyectos de tesis de alumnos de nuestra Licenciatura en Relaciones Internacionales. Uno analizaba el papel de la energía

en las relaciones argentino-bolivianas. El otro enfatizaba la protección del agua y otros recursos naturales en la política exterior brasileña. Dada su importancia en la política internacional regional y mundial, creí adecuado incluir ejemplos de análisis de los recursos naturales en esta presentación de la MEI en la Revista Ucema.

En las siguientes páginas, Juan Battaleme toma una perspectiva histórica del conflicto internacional por los recursos naturales. Alejandro Corbacho analiza el rol de estos recursos en las guerras civiles. Carlos Galperín escribe sobre negociaciones comerciales internacionales y medio ambiente. Un invitado especial, el profesor Francisco Monaldi (Harvard University), aborda el impacto del boom petrolero en la Venezuela chavista. Leslie Elliott Armijo y yo analizamos la cooperación hemisférica en la gobernanza del área ambiental.

En su conjunto, estas notas demuestran que los estudios internacionales -esencialmente interdisciplinarios- contribuyen a nuestro entendimiento de los múltiples desafíos asociados con la explotación y preservación de los recursos naturales. Y, aunque puede no haber soluciones fáciles, también nos dicen algo sobre cómo gobernarlos en un mundo cada vez más globalizado.

Sybil Rhodes, Directora de la Maestría en Estudios Internacionales, UCEMA.

(*) Algunas de las ideas presentadas en este artículo ya fueron publicadas en Sybil Rhodes, and Leslie Elliott Armijo. “The Politics of Environmental Cooperation in the Americas”. Policy Brief. Red Latinoamericana de Política Comercial (LATN) apoyada por el IDRC (Canadá). Administrada por FLACSO Argentina, 2013.



Foto: nanduti.com.py

La cooperación global es difícil de alcanzar, pero la acción puramente nacional puede no ser suficiente para proteger al medio ambiente y a los recursos naturales. Por lo tanto, a menudo se recomienda la cooperación regional como solución para los problemas ambientales. En múltiples Cumbres de las Américas se ha subrayado que la cooperación ambiental debería ser prioritaria. Entre los objetivos del Consejo de Defensa de la Unión de Naciones Sudamericanas (UNASUR) la protección de los recursos naturales aparece como el principal. Sin embargo, la trayectoria de cooperación multilateral en el manejo de los recursos naturales ha sido bastante decepcionante, tanto a nivel hemisférico como en América del Sur y en agrupaciones sub-regionales más pequeñas.

Para explicar esta situación recurrimos a los fundamentos clásicos de la teoría de las relaciones internacionales. Antes que todo, el poder relativo importa, y los estados soberanos son los repositorios de tal poder. Planteamos que los estados con más capacidad material son las influencias más cruciales en la conducta los actores internacionales. Sus preferencias tienen más peso que las de otros actores, sean gobiernos de estados menos poderosos, grandes empresas u organizaciones transnacionales. Para que haya cooperación los gobernantes de estos “estados-líderes” tienen que tenerla como objetivo. Agregamos que el deseo de influir no tiene que ser explícito: el estado-líder puede querer disimular su interés en la cooperación regional.

Segundo, argumentamos que los estados-líderes tienen visiones del interés nacional y de la política exterior necesaria para promoverlo. Estas visiones tienen raíces en la historia del mismo estado y en su posición relativa en la distribución de poder internacional. Es común que pongan la seguridad por encima de otros objetivos. Los actores menos poderosos (por ejemplo las organizaciones no-gubernamentales internacionales) son frecuentemente fuentes de ideas para solucionar problemas regionales y globales, pero esas ideas -incluyendo las relativas al área de medio ambiente- solamente pueden ser influyentes si se hacen consistentes con el interés nacional de un estado-líder.

Según nuestro argumento, en el contexto actual los dos estados con más potencial para promover la cooperación hemisférica en cuestiones ambientales son Estados Unidos y Brasil. Para

entender el tipo de cooperación realmente existente hay que investigar la consistencia de las distintas visiones de la gobernanza ambiental con la forma en que los líderes de estos dos países definen sus intereses nacionales.

Las visiones de la cooperación ambiental

Identificamos cuatro visiones relevantes en los debates hemisféricos sobre políticas ambientales: “anti-capitalismo”, “desarrollo sustentable”, “crecimiento verde”, y “free enterprise” (o, simplemente, “capitalismo”). La esencia de la primera es responsabilizar al imperialismo del pasado y al capitalismo moderno por el daño ambiental. Es un punto de vista importante para algunos grupos verdes, indígenas y campesinos, y es influyente retóricamente en coaliciones de países en desarrollo tales como la ALBA (Alianza Bolivariana para América). La perspectiva “desarrollo sustentable” comparte la preocupación de los “anti-capitalistas” por los grupos más vulnerables, pero es más pragmática. Por ejemplo, acepta soluciones incrementales, incluyendo mecanismos de mercado, para aliviar el daño ambiental asociado con actividades industriales y agrícolas. La visión llamada “crecimiento verde” postula una vinculación directa entre el cambio climático y la energía. Otras preocupaciones como garantizar la biodiversidad y la protección del hábitat local son menos enfatizadas por esta visión. Algunos especialistas internacionales en desarrollo y líderes empresariales y políticos de los países más ricos abrazan la visión del “crecimiento verde”. Finalmente, “free enterprise” es la visión que favorece soluciones de mercado a los problemas ambientales. Esta perspectiva es optimista respecto de las soluciones ambientales vía innovación tecnológica, pero no ve la necesidad de que los estados participen en estas soluciones. Muchas empresas transnacionales, así como *think tanks* ideológicamente cercanos a ellas, apoyan la idea. En la medida en que hay relativamente poca cooperación multilateral en el nivel regional, existe por defecto un régimen mayormente de “free enterprise”.

Los Estados Unidos: “Free Enterprise” vs “Crecimiento Verde”

Bajo los presidentes demócratas, las decisiones y los discursos de los EUA han tendido más hacia el “crecimiento verde”, y bajo los republicanos hacia la “free enterprise”. Sin embargo,

prácticamente todo el partido republicano y segmentos importantes de los demócratas se resisten a aceptar los objetivos de conservación o de gases de efecto invernadero consagrados en los tratados internacionales.

En la década de 1990 y principios de la siguiente el foco principal de política regional de EUA fue el marco de los acuerdos comerciales. Todos los acuerdos que se firmaron en la región –como el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN) o los tratados bilaterales con países como Chile y Colombia– incluyen una cláusula sobre el respeto de la legislación ambiental nacional. EUA también proporcionó apoyo para la vinculación formal de comercio y medio ambiente a través de la Organización de los Estados Americanos (OEA). El punto principal de estos esfuerzos fue satisfacer las demandas políticas domésticas de protección del medio ambiente.

Más recientemente, la cuestión medio ambiental tal como la entienden los principales líderes estadounidenses de Estados Unidos se ha convertido en sinónimo de la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero. La preocupación por el clima se ha vinculado a la promoción de una gran variedad de fuentes de energía alternativas, especialmente los biocombustibles. En marzo de 2007, el presidente Bush viajó a Brasil y firmó un memorando de entendimiento en favor de los biocombustibles con el presidente Lula. Sin embargo, no fue hasta principios de 2012 que EUA puso fin a su política de altos aranceles sobre el etanol (por fin cumpliendo con una demanda brasileña).

Al principio de la primera administración de Obama, la entonces Secretaria de Estado Hillary Clinton dio a conocer una nueva iniciativa, la Alianza de Energía y Clima para las Américas, en la Cumbre de enero de 2009 en Puerto España, Trinidad y Tobago. Representó un ambicioso y creativo intento de responder a la urgente cuestión del calentamiento global mediante su vinculación con la promoción de fuentes de energía (relativamente) limpias, como los biocombustibles, apoyados por poderosos grupos nacionales, tanto en los EUA y Brasil, y también para el tema de la “seguridad energética”. “La seguridad energética” fue una etiqueta calculada para apelar a la comunidad de política exterior bipartidista tradicional de Washington, cada vez más preocupada por la vulnerabilidad de EUA a los volátiles productores de petróleo de Oriente Medio como Irak e Irán y al gobierno “bolivariano” en Caracas. En parte como respuesta a las iniciativas de Hugo Chávez para proporcionar petróleo a crédito a través de Petrocaribe, EUA anunció los planes para “electrificación conjunta” de los estados de la Cuenca del Caribe y América Central. Sin embargo, la iniciativa de la Sra. Clinton no tuvo éxito en inspirar acuerdos adicionales de cooperación.

En los últimos años, el desarrollo exitoso de nuevas tecnologías (la perforación horizontal y la fracturación hidráulica) ha convertido a los EUA en el mayor productor de energía del planeta y reducido su dependencia de proveedores externos, dándole ventaja política al “free enterprise” por encima del “crecimiento verde” y reduciendo la urgencia de la cooperación hemisférica desde la perspectiva norteamericana,

Brasil: Desde el “desarrollo sustentable” hacia el “crecimiento verde”

En Brasil podemos observar un proceso evolutivo hacia la dominancia del “crecimiento verde” y la vinculación entre la

energía, los recursos naturales y la seguridad energética han sido dominantes en los gobiernos recientes.

La preservación del frágil ecosistema de la cuenca del Amazonas, cerca del 60 por ciento del cual se encuentra en territorio brasileño, ha sido desde hace décadas el tema dominante de la protección ambiental en Brasil. Desde el punto de vista de la eficiencia, la cooperación multilateral entre los diez estados que comparten la cuenca parece ser la mejor opción. Tal cooperación alcanza resultados de conservación más rápidamente que la toma de decisiones puramente nacional o que la formulación de políticas globales. Sin embargo, el liderazgo del gobierno brasileño para promover la cooperación sudamericana sobre la protección del medio ambiente ha sido débil. En los últimos años Brasil ha presionado para que la “defensa” colectiva de los recursos naturales sea prioridad en la UNASUR, pero hasta el momento la cooperación vía esa organización es más una aspiración que una política institucionalizada.

En el momento de la transición democrática a mediados de la década de 1980 la conceptualización de la región amazónica dominante en Brasilia era la de un territorio poco poblado y abierto a las incursiones extranjeras que, por tanto, podría representar un potencial de amenaza a la seguridad nacional. Cuando los activistas ambientales internacionales criticaron la destrucción de la selva amazónica, los funcionarios brasileños se mostraron escépticos y molestos. Las declaraciones públicas del gobierno rechazaron la injerencia extranjera y el interés del extranjero fue percibido como imperialismo. El gobierno del presidente José Sarney (1985-9) rechazó el esquema “deuda por naturaleza” - condonación parcial de la deuda externa soberana a cambio de proyectos de protección de la selva tropical- propuesto por EUA, Francia y los Países Bajos. Sarney aumentó la presencia militar en la región Norte y la Amazonia Occidental y creó un nuevo programa, Nossa Natureza (nuestra naturaleza), un nombre elegido deliberadamente para rechazar el lenguaje de “patrimonio mundial” de algunas ONG ambientales internacionales. En 1991 el Congreso de Brasil creó una comisión de investigación parlamentaria (CPI) para examinar la amenaza de la “internacionalización de la Amazonia”.

Investigadores y activistas brasileños estaban también profundamente preocupados por la rápida tasa de deforestación. Sin embargo, el movimiento ambiental brasileño no se limitó a la cuestión de la biodiversidad que dominaba los debates internacionales de la región. Planteó que la protección del medio ambiente implica también el respeto a los derechos democráticos de las personas que viven allí, desde las tribus nativas a los habitantes rurales pobres que participan en la economía capitalista moderna. El movimiento ambiental de Brasil creció y amplió su influencia en las políticas nacionales, aunque los patrones de gasto público indican que el medio ambiente no se convirtió en una prioridad nacional.

Mientras tanto, desde la década de 1990 los científicos, tanto en América del Sur como en el “Norte” global adoptaron un nuevo punto de vista sobre la protección del medio ambiente en el Amazonas. Para casi cualquier investigador del clima o activista de la cuestión la vinculación entre la “protección ambiental” en Brasil y el “cambio climático” se hizo muy clara. Brasil es el tercer mayor emisor mundial de gases de efecto invernadero (cuarto si la Unión Europea se considera como un unidad), y el 64 por ciento de

las emisiones brasileñas son el resultado de “cambios de uso de la tierra”, en otras palabras, la deforestación y la degradación del suelo, a partir de la roza, la tumba y la quema.

La urgencia de enfrentar el cambio climático fortaleció la posición de los activistas que trabajan sobre la selva tropical. Algunos defensores del “desarrollo sustentable” encontraron un hogar en el Partido de los Trabajadores de Brasil (PT). Por otro lado, el desplazamiento del discurso dominante de “protección del medio ambiente/conservación” a “prevención del cambio climático”, brindó la oportunidad a un conjunto muy diferente de actores nacionales para promover la vinculación entre medio ambiente y las fuentes de energía renovable. Los líderes de Brasil, con especial entusiasmo el presidente Luiz Inácio (Lula) da Silva (2003-10), estaban encantados de promover el “crecimiento verde”. La Presidenta Dilma Rousseff, ex ministra de Minas y Energía y ex directora general de Petrobrás, claramente da prioridad al crecimiento, aunque trata de encontrar un terreno común con la conservación.

Cabe destacar que legisladores brasileños han utilizado el marco del “crecimiento verde” para vender su gran proyecto regional del nuevo siglo: la Infraestructura Regional Integrada para América del Sur (IIRSA). A través de los muchos proyectos del programa IIRSA, los gobiernos de Brasil y sus vecinos esperan conectar el continente sudamericano y cosechar beneficios de crecimiento similares a los que en EUA generaron el ferrocarril transcontinental y, más tarde, el sistema federal de carreteras. Los ambientalistas tienden a ver el programa como poco menos que desastroso.

Tan cercanos y al mismo tiempo tan lejanos

En los Estados Unidos hay demanda política, incluyendo altos niveles dentro del Partido Demócrata, para una acción seria sobre el cambio climático. Pero los líderes que han sido convencidos, incluyendo Barak Obama, creen que no se puede construir una coalición de apoyo doméstico viable a menos que el tema esté vinculado con algo que les importe más a los estadounidenses y al partido republicano. El intento de EUA de vincular el clima y la energía a través del “crecimiento verde” es una forma de buscar el apoyo político necesario. Este proyecto tiene el potencial de convertirse en una comunidad hemisférica similar a la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA), con similares efectos positivos en la inversión extranjera y efectos de derrame de cooperación en otros asuntos. Sin embargo, las autoridades norteamericanas no lo pueden “vender” políticamente como tal porque el regionalismo “pan-americano” sería muy impopular tanto a nivel doméstico como internacionalmente.

En cuanto a Brasil, sus líderes recientes han puesto una mayor prioridad inmediata en la necesidad de inversión en infraestructura que sobre la protección del medio ambiente o la prevención del cambio climático. Las políticas recientes han tratado de alcanzar el “crecimiento verde” junto con el “desarrollo sostenible”, a la manera tradicional de los políticos democráticos en apuros que tratan de equilibrar imperativos distintos.

Más intrigantes son las razones por las que los últimos gobiernos brasileños no han cooperado más estrechamente con las administraciones estadounidenses (en su mayoría demócratas) en torno a temas de clima y medio ambiente, dado que la agenda de “crecimiento verde” es muy popular entre los responsables



Activistas de Greenpeace en el Cristo Redentor.

políticos de alto nivel de ambos países. Si están de acuerdo, ¿por qué no hay más cooperación? Otra vez cabe mirar a la definición del interés nacional. Hoy los líderes brasileños desean hacer valer sus intereses en un escenario global. La percepción es que una cooperación abierta con el coloso del norte socavaría esta meta. Mientras que este y otros factores políticos claves no sean percibidos y comprendidos por los ciudadanos y los políticos que buscan una cooperación más estrecha entre los países del hemisferio, incluso acuerdos en los cuales todos ganan pueden seguir siendo difíciles de alcanzar.

¿Qué hay de nuevo “viejo”? los conflictos por los recursos naturales en la segunda década del siglo XXI

Por Juan Battaleme. Profesor de Instituciones y Derecho Internacional, UCEMA.

El descubrimiento en 1866 de reservas de oro y diamantes en las orillas del río Orange, Sudáfrica, capturó el interés de los británicos, quienes previamente no tenían ninguna intención de establecer colonia en esa área. La competencia con los colonos holandeses, previamente instalados, provocó una serie de crisis que desembocó en la guerra de los Bóer y que el imperio británico controlara esa zona en 1899.

Cada período histórico tiene sus recursos estratégicos, sus competencias y guerras propias, el recurso varía pero no la dinámica, esa es una regla de la política internacional.

Michael T. Klare con su ya famoso *Las Guerras por los Recursos* (2001) y *La Carrera por lo que Queda* (2012) habla del crecimiento de las presiones sobre aquellos recursos naturales considerados estratégicos. Si los estados los necesitan y tienen el poder suficiente en el sistema internacional, se posicionan de manera tal de garantizarse el control efectivo del mismo o al menos el acceso necesario para no ver amenazada su seguridad y posición en la estructura internacional.

Los analistas convencionales sostienen que en la actualidad existen situaciones que hacen pensar que en el presente siglo va a recrudescer la competencia por los recursos. Esto provocará guerras que tendrán por protagonistas a grandes potencias entre sí y sus víctimas serán los estados menores poseedores de los recursos.

Hoy se habla constantemente de la carrera por los recursos en el Ártico, se ve con preocupación la instalación de plataformas petrolíferas en las aguas circundantes a las Islas Malvinas, preocupa la presencia de China en África o de sus roces con Corea del Sur y Japón por las islas y las aguas que las rodean. Esta competencia ha reavivado las expectativas del rol que deben desempeñar las fuerzas armadas en relación con la defensa de los recursos naturales que se encuentran en los territorios, la protección de las líneas de comunicación y su empleo en el caso de que se vean amenazados por actores no estatales.

Entonces, si bien existe competencia por los recursos naturales, resulta importante discernir bajo qué circunstancias enfrentamos una situación de “guerra por los recursos”. De esta manera, podemos poner alguna perspectiva en la tendencia a mirar los problemas del siglo XXI usando parámetros del siglo XIX, aunque no por ello en algunas regiones del mundo enfrentemos lógicas y dinámicas similares.

Pensar en una guerra por los recursos naturales obliga en primer lugar, a hacerlo en términos geográficos y temporales. Para ello hay que responder “quién quiere o necesita qué”, ya que implica mirar en el mapa dónde se encuentra aquello que se está buscando, y quién los necesita. Luego, resulta imprescindible analizar como esos recursos son llevados hacia su destinatario final, cuáles son las vías de comunicación y qué opciones hay si

aparecen presiones indeseadas sobre dichas líneas.

Cuanto más alejado se está del recurso que se quiere o cuanto más extensión geográfica implique su traslado, aumentan los niveles de vulnerabilidad y por lo tanto una mayor necesidad para desarrollar el concepto de proyección de fuerza y cómo llevarlo a la práctica. La defensa de los recursos en la actualidad pasa por presionar presión sobre una determinada línea de comunicación, o elaborar estrategias anti-acceso y evaluar si el contrincante tiene la capacidad de hacerse de los recursos de manera violenta.

A través del comercio internacional, la interdependencia genera un “cambio en el juego”; quien posee recursos naturales busca principalmente venderlos a quien los necesita, obteniendo recursos necesarios para derivarlos a aquello que considere prioritario para su agenda pública. Chavéz no tenía ningún problema en criticar a la administración Bush por sus políticas imperialistas mientras le vendía el combustible necesario para que los aviones de los portaviones estadounidenses pudieran bombardear algún aliado declamativo como Khadaffi. Esta situación se encuentra muy bien descrita por Alejandro Litovsky y Michael Shaefer en la Iniciativa en pro de la seguridad de la tierra como la “era de dependencia mutua asegurada”. La mayor necesidad de alimentos, energía y minerales pone presión en un mundo de recursos limitados y escasos. Si a ello sumamos el cambio climático, la pérdida de resistencia ecológica y la creciente contaminación, todos –productores y consumidores– se verán afectados. La mayor interconexión nos hace más vulnerables a las perturbaciones en distintos sectores y niveles.

La conflictividad en este siglo se relaciona con garantizarse el acceso a los recursos. Antes las grandes potencias igualaban la posesión con el acceso, por lo tanto la clave era su control. De ahí que las grandes guerras tenían siempre un componente de posesión de los mismos.

El nacionalismo creciente y la capacidad de resistencia por parte de la población local, aumentaron los costos de controlar un determinado recurso. De hecho, el carácter fijo del mismo hace que este sea propenso utilizarse como elemento de “ventaja” en un conflicto tanto interno como externo. Esto puede apreciarse en la región de Cabinda, en Angola, con sus grupos separatistas, o en la acción de Saddam Hussein quemando los pozos petrolíferos de Kuwait cuando avanzaban las tropas de la Coalición en la primera Guerra del Golfo. Una forma de garantizarse el acceso es mediante el mantenimiento de la libertad de las líneas de abastecimiento, la segunda es la Inversión Extranjera Directa. En este caso, aunque les pese a los nacionalistas, en el campo de los recursos naturales América Latina está abierta a los negocios. Es verdad que vienen por el agua, el petróleo, el cobre, el uranio y la soja, debido a que los estamos vendiendo, como corresponde a una era de interdependencia.

Una gran parte de los recursos naturales en disputa se encuentran en el mar y los fondos marinos. En este sentido, existe una carrera por los recursos que viene acompañada por un incremento en la tecnología para extraerlos. Al mismo tiempo, se busca aumentar las capacidades para proteger dichos espacios, ya que los mapas se encuentran en una nueva etapa de revisión. Es en este punto donde la jerarquía y las asimetrías del poderoso se ven de manera más tangible, ya que los espacios comunes los explotan y deniegan quienes pueden o tienen las capacidades. La clave en el siglo XXI es mirar la carrera entre el acceso y la denegación que se da en paralelo y va a generar más de una conmoción en el sistema internacional.

La vecindad desempeñará un papel clave. El mayor número de conflictos por los recursos naturales sucede entre vecinos. Son contadas las ocasiones que se dan entre potencias que tienen la capacidad de proyectar poder y débiles que no pueden

Qué sabemos sobre los recursos naturales y los conflictos internos Algunas consideraciones para los pacificadores

Por Alejandro L. Corbacho. Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales, UCEMA.

A partir del fin de la Guerra Fría, muchos analistas internacionales han sostenido que a lo largo del nuevo siglo se incrementará la competencia por los recursos naturales. Salvo pocas excepciones, vaticinan que ésta competencia podría desembocar en guerras entre las grandes potencias y que además involucrarán a pequeños estados poseedores de los recursos. Este tipo de análisis sólo tiene en cuenta una de las dimensiones de los conflictos por los recursos. Existen muchas situaciones en las que el conflicto se circunscribe a una puja entre actores internos que puede llegar al extremo de la guerra civil. En estos casos, los actores externos pueden participar indirectamente brindando su apoyo a distintos grupos internos y, de este modo, contribuyen a hacer el conflicto más cruento y extendido en el tiempo.

El grado de destructividad que estos conflictos pueden alcanzar ha generado una voluminosa literatura que tiene por objeto comprender mejor la naturaleza particular del problema. Su objetivo es proponer y aplicar medidas desde la comunidad internacional para intentar disminuir o, en el mejor de los casos, evitar estos conflictos que tanto sufrimiento causan. A partir de las conclusiones de una parte de estos estudios se presentan a continuación algunas consideraciones iniciales para tener en cuenta cuando llegue el momento de buscar soluciones a situaciones concretas.

Para ayudar disminuir el riesgo de estallido de lo que pudiera convertirse un conflicto violento por los recursos o, si ha estallado, para poder manejarlo y lograr construir una paz duradera, es importante tener en cuenta que el fenómeno es extremadamente complejo. Una aproximación monocausal no es suficiente y deben considerarse también los elementos multicausales siempre presentes en cualquier conflicto social.

Estudios de las Naciones Unidas han identificado tres modos en los que los recursos naturales se entremezclan con el conflicto interno violento. Primero, contribuyendo a la ruptura del conflicto: intentos por controlar o ganar acceso a recursos naturales extraídos o escasos. Segundo, sosteniendo y financiando el conflicto: una vez que se ha desatado, la extracción de los recursos puede ser utilizada para financiar la compra de armas y pagar soldados, o convirtiéndose en una consideración estratégica para conquistar territorio. Por último, obstruyendo los intentos para alcanzar la paz:

defenderse, para ambos es más beneficioso comerciar -aunque los términos de ese comercio no sean justos-. En el siglo XXI la conflictividad y la competencia van a aumentar aunque eso no necesariamente derive en una guerra. Con excepción de Gran Bretaña, en este último tiempo tuvimos más roces con Uruguay por las pasteras y el uso del río Uruguay que con cualquier otro país.

La consideración acerca de qué es un recurso estratégico varía ya que es una condición externa al recurso. Esto se encuentra determinado por la necesidad, las posibilidades de reemplazo, la acumulatividad del mismo, la distribución desigual y el grado de demanda. Lo estratégico varía país según país, con excepción de unos pocos recursos que pueden ser considerados sistémicos. Desarrollar una estrategia general en relación a la defensa de los recursos naturales no debe ser producto de una moda sino de un análisis a conciencia de qué tenemos, qué queremos y qué nos demandarán en un contexto de incertidumbre como el actual.

la posibilidad de perder el control del acceso a ganancias generadas por la explotación de los recursos podría llevar a individuos y facciones a entorpecer los intentos para solucionar el conflicto.

Se sabe que la sola existencia del recurso no es causante del conflicto. Los estudios muestran que los criterios de abundancia o escasez del mismo tampoco alcanzan como explicación. El conflicto se explica mejor por la dependencia de las exportaciones del recurso. La dotación del recurso explica mejor la persistencia de la guerra que su inicio y los recursos que pueden ser extraídos y comercializados más fácilmente están más relacionados que otros recursos con la duración de la guerra civil.

No es lo mismo el petróleo que los diamantes, la madera, el agua o la tierra arable.

Los recursos naturales no son iguales en los procesos que generan, en la dinámica que imponen y en los efectos que tienen sobre la naturaleza de los conflictos y sus actores.

Desde la perspectiva de los estados, también es necesario considerar como son administrados y manejados los recursos naturales tanto en períodos de paz como en situación de conflicto severo. Para ello se recomienda tener en cuenta el desempeño de la economía nacional, el financiamiento a los grupos opositores y la calidad y robustez de las instituciones nacionales.

Con el fin de mitigar este tipo de conflictos la comunidad internacional recurre a una serie de medidas estándar como son el embargo de armas, imposición de sanciones a la exportación de los recursos directamente relacionados con el conflicto, aumentar la productividad de la agricultura mejorando los precios de actividades alternativas para reemplazar a la que es sustento del



Deforestación del Amazonas, Brasil. Foto:www.dicyt.com.

conflicto y, por su importancia, finalmente debe redefinir sus estrategias para el manejo de los recursos naturales. Para ello, necesita contar con una potente capacidad de negociación, de mediación, y de reconstrucción una vez finalizado el conflicto.

Por último, para fortalecer las bases de estabilidad y cooperación antes que estalle una guerra civil, se recomienda que la comunidad internacional intervenga a través de la diplomacia preventiva y que no existan acuerdos bilaterales secretos que terminen beneficiando a alguna parte en detrimento de otras. Estas acciones requieren por parte de todos los actores involucrados serenidad y magnanimidad. El desafío es obtener la voluntad necesaria para que las partes se sienten a conversar, que exista espíritu de apertura, cooperación, persistencia en el tiempo y, en caso de

ser necesario, presión de los actores más importantes.

Un ejemplo exitoso ha sido, a partir de 2003, la adopción del sistema de certificación para combatir el tráfico de diamantes extraídos de zonas en conflicto denominado el Proceso Kimberley. A instancias de ONG, representantes de la industria del diamante, gobiernos, ONG y organizaciones gubernamentales acordaron mecanismos de autoregulación para los estándares de comercialización para evitar operar con "diamantes ensangrentados".

Esta es una muestra de que la paz es una meta alcanzable, pero es obvio que esta tarea no es fácil. Para aquellos que buscan la paz las soluciones para este tipo de problemas recaen en última instancia, como siempre, en la creatividad, la persistencia y la voluntad política.

Las negociaciones internacionales ya no son lo que eran: las interrelaciones entre comercio, ambiente, políticas internas y negociaciones

Por Carlos Galperín. Profesor de Economía Ambiental y Negociaciones Internacionales, UCEMA.

Desde enero de 2012 las aerolíneas deben pagar por las emisiones de dióxido de carbono y otros gases de efecto invernadero que efectúan cuando vuelan en el espacio aéreo europeo. A partir de esa fecha las emisiones de la aviación civil se incluyen en el Régimen de Comercio de Derechos de Emisión de la Unión Europea (UE), el cual establece que las empresas deben entregar permisos por cada tonelada de gas de efecto invernadero que emiten.

Esta medida incluía las emisiones de todos los vuelos con destino y origen en aeropuertos comunitarios, sin importar si la empresa está basada o no en la UE, y para las emisiones producidas a lo largo de todo el territorio recorrido, hayan ocurrido o no en el espacio aéreo europeo.

Pero su aplicación a las aerolíneas de países no comunitarios fue postergada en noviembre de 2012 a raíz de una fuerte oposición de un conjunto de más de 20 países, entre los que se encuentran la Argentina, Brasil, China, Estados Unidos, India, Japón y Rusia. Uno de los principales argumentos es que la UE se había excedido en su jurisdicción legal al exigir permisos por emisiones ocurridas fuera de su espacio aéreo. También este conjunto de países definió en la declaración una serie de posibles medidas a implementar en caso de que la UE no revea su decisión, entre las que sobresalían: i) prohibir que sus empresas

aéreas participen del esquema europeo; ii) iniciar un caso de solución de diferencias en el marco de la Organización de Aviación Civil Internacional (OACI); iii) evaluar su consistencia con las normas de la Organización Mundial del Comercio (OMC); iv) revisar los acuerdos bilaterales de aviación con los países de la UE; y v) imponer algún tipo de impuesto a las empresas aéreas europeas. Varios de estos países tomaron algunas medidas para proteger a sus operadores o aprobaron regulaciones a través de sus Parlamentos para prohibir que sus aerolíneas cumplan con la Directiva, como fue el caso de India, China y Estados Unidos.

Este caso permite apreciar las interrelaciones entre el ambiente y el comercio de bienes y servicios, las políticas internas y las negociaciones internacionales.

En primer lugar, la medida de la UE tiene un objetivo ambiental: reducir el impacto que causa la aviación sobre el cambio climático. Sin embargo, al mismo tiempo apunta a un objetivo económico: al aumentar los costos de las empresas de aviación, influye sobre el precio del transporte de pasajeros (comercio de servicios) y del transporte de carga (comercio de bienes). Al afectar a todas las empresas sin importar su nacionalidad, busca igualar el impacto sobre los costos, lo que se conoce como "nivelar el campo de juego". Además, su aplicación al recorrido que ocurre fuera de la UE afecta en particular a los países más lejanos, entre los que se destacan los países en desarrollo del hemisferio sur, como la Argentina y Brasil. De este modo, el aumento del costo del transporte es directamente proporcional a la lejanía del mercado comunitario. Por eso esta medida es parte de lo que se conoce como "proteccionismo comercial verde", ya que es una forma de incrementar el costo de los productos que se exportan a la UE recurriendo a la política ambiental. Este es un ejemplo de cómo las medidas ambientales pueden actuar como sustitutos de la política comercial, algo útil para un país cuando no puede incrementar los aranceles de importación.

En segundo lugar, este caso es un ejemplo de la interrelación de las políticas internas y las negociaciones internacionales, lo que en el estudio de las relaciones internacionales dio origen al concepto de "inter-méstico", que busca explicar cómo las políticas domésticas inciden sobre la política exterior y las instituciones multilaterales y cómo las reglas internacionales limitan el margen de maniobra de los gobiernos. Veamos por qué: la negociación por la reducción de las emisiones de gases de



Tráfico aéreo mundial. Foto: mundoexportar.

efecto invernadero se llevan a cabo en la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), que en su Protocolo de Kyoto de 1997 establece que los países deberán limitar las emisiones del transporte aéreo a través de negociaciones en la OACI. Cuando la UE informó que iba aplazar la entrada en vigencia de la medida que afecta a las aerolíneas de países no comunitarios, comunicó que su decisión dependía de cómo se negociara el tema en la OACI.

Esta presión surtió efecto ya que en la OACI se acordó elaborar para 2016 un plan mundial de mecanismos de mercado para las emisiones, que se aplicaría a partir de 2020. Sin embargo, a instancias de una propuesta de un grupo negociador conformado por 12 países en desarrollo, del cual forma parte la Argentina, en la Asamblea de la OACI de octubre de 2013 se aprobó un documento que limita el accionar de la UE, al establecer que los países no pueden adoptar medidas unilaterales sino que requieren de un acuerdo mutuo previo entre el país que las implementa y los países que participan.

En tercer lugar, se muestra la interrelación entre diversas negociaciones internacionales. Por un lado, la cuestión del cambio climático se rige por el principio de "responsabilidades comunes pero diferenciadas", por el cual todos los países son responsables de la protección del ambiente pero los países desarrollados deberían tomar la iniciativa en lo que respecta a combatir el cambio climático y sus efectos adversos. Por otro lado, los países desarrollados alegan, en forma contraria, que debe aplicarse el principio de no discriminación y de trato igualitario por el que se rige la OACI. En la asamblea de la OACI de octubre de 2013, el mismo conjunto

de 12 países en desarrollo consiguió que prevalezca la postura de las negociaciones de cambio climático al lograr que se apruebe que el plan de mecanismos de mercado a desarrollar respete el principio de responsabilidades comunes pero diferenciadas. Por lo tanto, el mecanismo de mercado a desarrollar debería tener en cuenta la situación particular de los países en desarrollo.

En cuarto lugar, aquí también se pueden apreciar las estrategias negociadoras que llevan a cabo algunos países desarrollados. En estas negociaciones ambientales donde también surgen cuestiones comerciales, es más probable que se priorice el cuidado ambiental, ya que los negociadores suelen provenir de áreas ambientales. No obstante, países desarrollados con capacidad y recursos para que los negociadores comerciales también participen de esos foros suelen presentar propuestas que al mismo tiempo afectan el comercio de los otros países. Por ello es que en los debates sobre el proteccionismo verde los países en desarrollo suelen tener más dificultades para sostener sus posturas en un plano de igualdad con los países desarrollados que buscan aplicar ese tipo de medidas. Es así como en esta negociación los países en desarrollo lograron limitar las propuestas de la UE, lo cual requirió un doble esfuerzo de coordinación: primero, entre los países; y segundo, a nivel interno de cada país entre el área que encabeza la negociación en dicho foro y las otras áreas tanto con incumbencia en cuestiones ambientales como comerciales y sectoriales.

Esto que se pudo ver en este caso, se viene repitiendo en otras negociaciones y debates donde convergen las cuestiones ambientales y comerciales. Por ello la importancia de un enfoque interdisciplinario tanto para su análisis como para su negociación.

El petróleo y la política en Venezuela (*)

Por Francisco Monaldi. Profesor de Ciencia Política, Harvard University.

La bonanza petrolera significó que Chávez fuera capaz de:

• **Ser muy popular, aunque menos de lo que debería haber sido:** Chávez tenía en promedio un índice de aprobación del 56%, superior a la mayoría de los presidentes en la historia del país. Sin embargo, tenga en cuenta lo siguiente: la mayoría de los presidentes de América Latina que recibieron una ganancia inesperada de los productos básicos durante la década anterior eran muy populares. De hecho, niveles de popularidad más altos que el de Chávez, con sólo una fracción de los ingresos extraordinarios que él tuvo. Piense en Evo Morales en Bolivia, Álvaro Uribe en Colombia, Néstor Kirchner y Cristina Fernández de Kirchner en Argentina,

Luiz Inácio "Lula" da Silva en Brasil, Michelle Bachelet en Chile, Rafael Correa en Ecuador y Tabaré Vázquez en Uruguay. Hay muy pocas excepciones a esta generalización, notablemente Alan García en Perú. De hecho, en 2012, Chávez ganó por un margen de apenas por encima de 10 puntos porcentuales en comparación con un margen promedio de más de 26 puntos para los titulares de la región. Además, ningún titular de un país exportador de productos básicos en la región fracasó en su intento de reelección. Compare la popularidad de los presidentes en la última década con su impopularidad generalizada en los años 1980 y 1990, cuando sólo los que lograron detener la hiperinflación lograron aprobación



Petróleos de Venezuela Sociedad Anónima. Foto: www.avn.info.ve.

Foto: wikimedia.

[notas de análisis]

Cuánto debería invertir una empresa en tecnología



Por Pablo Fernández, profesor de Sistemas de Información.

significativa, aunque de corta duración.

• **Estar lejos de las preferencias del votante medio:** los enormes gastos de Chávez le permitieron comprar capital político para alejarse extremadamente de las preferencias del votante medio en muchos temas clave. Por ejemplo, más del 85 % de los venezolanos rechazan Cuba como un modelo para Venezuela, mientras que Chávez pasó cientos de horas en televisión predicando las maravillas del modelo cubano como un "mar de la felicidad". Más del 70% de los venezolanos rechazan las expropiaciones de empresas privadas, mientras que Chávez continuó con esta política y la defendió abiertamente. Una gran mayoría de los venezolanos quieren tener una más cercana y mejor relación con los Estados Unidos, al cual no consideran que sea el "imperio del mal". Asimismo, en abierta contradicción con su discurso, una gran mayoría quiere poner fin a la profunda polarización a la que Chávez condujo. Ellos quieren que el sector público trabaje en cooperación, y no en conflicto, con la empresa privada, la iglesia, las universidades autónomas y los partidos de la oposición, para resolver los problemas del país. Están a favor de la descentralización, mientras que Chávez favoreció abiertamente la recentralización. Entonces puede que se pregunte, ¿qué le gustó a los votantes de las decisiones de tomadas por Chávez? La respuesta es los programas sociales, en especial la redistribución de la riqueza, y el hecho de que sus ingresos reales aumentaron, particularmente durante 2004-2008 y 2011-2012.

• **Ser un polarizador:** como se ha explicado antes, el capital político que Chávez adquirió le permitió estar muy lejos del votante medio y ha permitido asumir una posición muy radical contra la oposición.

• **Ser mucho más corrupto:** es difícil medir los niveles de corrupción en un país. Sin embargo, todas las mediciones subjetivas, como los de Transparencia Internacional y el Banco Mundial, muestran un dramático empeoramiento de la corrupción. La corrupción suele aumentar con la renta petrolera y la falta de controles y límites al poder. Por ello no es de extrañar que toda la evidencia apunte hacia un nivel sin precedentes de corrupción. Sin embargo, a pesar de que las encuestas muestran que la población cree que la corrupción es creciente, como consecuencia de la fiesta del consumo imperante, parece importarle muy poco políticamente (como fue el caso durante la década de 1970). En la década de 1990 el entonces presidente Carlos Andrés Pérez fue destituido porque le dio una cantidad relativamente modesta de dinero al gobierno de Violeta Chamorro en Nicaragua.

• **Ser un expropiador:** a pesar de que muchas empresas nacionalizadas aún no han sido pagadas, sin la bonanza petrolera habría

sido imposible pagar la cantidad que se ha abonado por algunas de ellas (las extranjeras en general se pagan, pero a las nacionales por lo general no se les pagaba). Además, la mayoría de las empresas nacionalizadas han empezado a perder dinero y la financiación de dicho déficit sólo es posible debido a la transferencia de las rentas del petróleo.

• **Ser mucho más autoritario:** el control sobre los ingresos del petróleo concentró una gran cantidad de poder en manos del presidente, quien maneja personalmente una gran parte de las rentas a su plena discreción a través de PDVSA y los fondos extrapresupuestarios. Además, el control sobre el 99% de las divisas extranjeras le da una poderosa herramienta al gobierno para controlar a sus adversarios, favoreciendo a algunas empresas y perjudicando a otros. Además, el capital político obtenido por las grandes victorias en 2006 le dio a Chávez la libertad de acción para cerrar el canal más visto de la televisión, que era abiertamente opositor, así como muchas influyentes estaciones de radio. El mecenazgo y el clientelismo son financiados por las rentas abundantes. En el sector público venezolano casi se ha duplicado el número de empleados. Del mismo modo, PDVSA, la cual tenía unos 40 mil empleados cuando Chávez asumió el poder, ahora tiene cerca de 120 mil, aunque produce menos petróleo. La compañía petrolera, sus recursos y los empleados son utilizados abiertamente por las campañas políticas. En pocas palabras, sin la bonanza petrolera habría sido muy difícil para Chávez avanzar con su autoritaria agenda. Venezuela estaba por encima de la media regional en los índices de democracia, pero ahora es el país con la calificación más baja en la región para según Freedom House, Polity IV y los Indicadores de Gobernabilidad del Banco Mundial.

• **Ser mucho más influyente en la escena internacional:** Venezuela ha gastado una cantidad significativa de recursos para obtener influencia internacional en la región y en todo el mundo. La política petrolera se ha utilizado abiertamente como herramienta de influencia internacional, subvencionando a países de América Central y el Caribe, y ofreciendo acceso al petróleo y los minerales de Venezuela a aliados clave como China y Rusia. Desde el primer gobierno de Carlos Andrés Pérez que Venezuela no jugaba un papel tan importante en el escenario mundial. En cambio, en el segundo gobierno de Pérez, con muy bajos precios del petróleo, la política exterior del país era muy modesta e ineficaz.

(*) Este artículo es una versión reducida y traducida de Francisco Monaldi, "Oil and Politics in Venezuela," Opinion Paper, *Perspectives on the Americas Series*, Center for Hemispheric Policy, University of Miami, January 14, 2014.

Constantemente en la vida de las empresas aparecen oportunidades para aplicar tecnología, es decir, aparecen ideas, iniciativas o requerimientos de implementar tecnología con el fin de mejorar las operaciones de la empresa. Estas ideas, si resultan aprobadas, pueden transformarse en proyectos de reingeniería de procesos o en iniciativas de cambio que mejoren en mayor o menor medida los costos y/o los tiempos que involucran determinados procesos, o bien que incrementan los ingresos de la compañía.

A estas iniciativas tecnológicas las podemos clasificar en dos grandes tipos de acuerdo a la magnitud de la inversión que requieren o al esfuerzo de la organización que es necesario: aquellas de mayor magnitud, que pueden clasificarse como "proyectos" de tecnología; o las más pequeñas, que denominaremos iniciativas de "mantenimiento" de tecnología. El criterio de esta clasificación lo define cada organización, y normalmente suele ser función de la magnitud de la inversión necesaria, o de la cantidad de horas-hombre de personal propio o contratado que se requiere para su implementación, o de ambas cosas. Por ejemplo, si se utilizara el criterio de la inversión necesaria, la organización denominará "proyecto" de tecnología a toda aquella iniciativa de implementación de tecnología que supere un monto de inversión X que se defina para esta clasificación. Si, en cambio, una iniciativa tuviera un monto de inversión menor a X, diremos que se trata de una iniciativa de "mantenimiento" de tecnología.

La inversión en "proyectos" de tecnología termina dando forma a un activo para la compañía (*hardware*, *software*, o una combinación de ambos), que luego se irá amortizando en varios períodos en función de las políticas de amortización de activos de cada organización. Las iniciativas de "mantenimiento", en cambio, resultan un gasto, es decir que la totalidad del costo necesario para su desarrollo/implementación se imputa al período corriente y no existirá ningún bien que se active.

Normalmente, los "proyectos" de tecnología corresponden a:

a) Implementaciones de nueva tecnología (por ejemplo, la implementación de un *software* de Recursos Humanos para una compañía que carecía de este tipo de sistema; o la implementación de un sistema de *E-Commerce* para una compañía que sólo vendía sus productos en tiendas físicas).

b) Reemplazos de tecnología obsoleta por otra más nueva (por ejemplo, un nuevo sistema MRP para la planta de producción que reemplace a un sistema MRP anterior y que lo mejore en términos de calidad de la información que brinda, flexibilidad, o facilidad de uso).

En cambio, las iniciativas de "mantenimiento" de tecnología normalmente se refieren a mejoras que se realizan sobre la misma tecnología existente en la empresa (por ejemplo, desarrollo de nuevos reportes sobre un sistema existente).

La inversión en "proyectos" de tecnología termina dando forma a un activo para la compañía.

Las iniciativas de "mantenimiento", en cambio, resultan un gasto.

Sea que se trate de ideas o iniciativas de implementación de tecnología que den lugar a "proyectos" o a "mantenimiento", lo cierto es que estas ideas deben pasar por un proceso de aprobación para definir cuáles de ellas van a ser encaradas por la empresa y cuáles van a ser eliminadas o postergadas. Y este conjunto de decisiones de aprobar o no cada una de estas ideas es el que define el monto total que la empresa decidirá invertir en tecnología. Es este proceso el que queremos mirar en más detalle y sugerir cursos de acción para optimizarlo, dada la cantidad y diversidad de ideas y requerimientos de tecnología que existen en las empresas, y sobre las que se requiere tomar algún tipo de decisión.

Las compañías se enfrentan a la necesidad de tomar estas decisiones con mucha frecuencia. En el caso de las iniciativas de "mantenimiento" (que son más pequeñas) podemos decir que con frecuencia semanal, o incluso diaria. Los requerimientos de iniciativas de "mantenimiento" son casi permanentes en las organizaciones, todo el tiempo surgen ideas de parte de áreas usuarias de la tecnología respecto de posibles mejoras u optimizaciones a los sistemas existentes. Dada la cantidad y frecuencia de estos requerimientos, se requiere algún mecanismo que nos ayude a orien-

tar el gasto en este tipo de iniciativas. Habrá algunas que será conveniente llevar a cabo (donde los beneficios para la empresa serán mayores a los costos que esta iniciativa implica), y habrá otras que convendrá dejar de lado.

También existen requerimientos de “proyectos” de tecnología, se trata en este caso de iniciativas de mayor tamaño y duración, y por lo tanto de mayor inversión requerida. La cantidad total de ideas o requerimientos de “proyectos” es inferior a la de “mantenimientos”, pero la inversión que se requiere en cada una es mayor, y por lo tanto requiere que se analicen con sumo detalle estas iniciativas a fin de definir cuáles van a ser encaradas por la empresa.

Presentamos a continuación dos enfoques con mecanismos que pueden ser útiles para que estas decisiones se tomen de manera adecuada:

1. Mecanismo de *pricing* o “facturación interna”

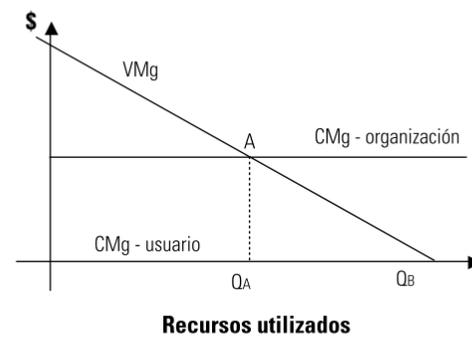
Cualquiera de las iniciativas a las que nos referimos requieren de la asignación de diversos recursos de tecnología. Algunos de estos recursos son:

Hardware (tiempo de procesamiento de servidores, espacio de almacenamiento, impresoras, etc), comunicaciones, *software*, bases de datos y recursos humanos.

Con algunos de estos recursos se producen los problemas que surgen de la utilización, por parte de los distintos departamentos, de recursos comunes a toda la organización. Otros de estos recursos se pueden conseguir en el mercado, siempre a un cierto costo.

El objetivo será obtener el máximo valor neto para la organización por el uso de estos recursos.

Veamos lo que sucede por ejemplo en las áreas que llevan a cabo las iniciativas de “mantenimiento” de la tecnología existente que mencionábamos más arriba, y asumamos que la mayor parte de esta tarea se realiza con recursos internos o limitados en su cantidad para el corto plazo. El costo que se paga por este servicio normalmente no se carga en forma directa a los departamentos usuarios o requirentes, sino que suele ser parte del *overhead*. Es decir que estos costos se suman a todos los demás que conforman el *overhead* de la compañía y le llegan a cada departamento al final del período como una cifra fija que surge de dividir este monto total de *overhead* entre todos los departamentos. Por lo tanto podemos decir que el costo marginal para un departamento de consumir una unidad más de estos recursos es igual a cero, ya que este departamento no pagará el costo de este recurso adicional, sino que el recurso que consuma este departamento simplemente se le quitará a otro departamento que podría haberlo consumido. Veamos la situación en forma gráfica:



Como se ve, la curva de costo marginal que enfrenta el departamento usuario coincide con el eje X, es decir, el costo marginal es igual a cero. Por lo tanto, los recursos **son gratuitos** para el departamento usuario que los solicita. Esto no es así para la organización, que enfrenta una curva de costo marginal “CMg – organización” como la que se ve en el gráfico. En esta condición las iniciativas de mantenimiento solicitadas por los departamentos exigirán una cantidad de recursos igual a QB, mucho mayor a la cantidad QA que resulta óptima para la organización.

Es por esto que lo que normalmente vemos en las áreas que brindan mantenimiento de tecnología es una crónica falta de recursos, debido a la incesante demanda de los usuarios. Pareciera que sin importar cuántos recursos adicionáramos a esta área, de todas maneras resultarían insuficientes. En realidad lo que sucede es que siendo que para los usuarios recibir servicio de mantenimiento adicional resulta gratuito, prefieren colocar requerimientos de iniciativas de “mantenimiento” aún ante mejoras que proveen beneficios pequeños para la organización.

Dada esta situación, la solución propuesta es cargarle el costo de la iniciativa a los departamentos usuarios que realizan el requerimiento. Es decir, que ellos mismos enfrenten el costo que finalmente enfrenta la organización en su conjunto. En este caso, y volviendo al gráfico que veíamos anteriormente, la curva de costo marginal del usuario se moverá hacia arriba hasta coincidir con la curva de costo marginal de la organización. De este modo los departamentos usuarios solo colocarán requerimientos para aquellas iniciativas cuyos beneficios superan su costo, asignando los recursos de manera eficiente. Existe una serie de consideraciones de orden práctico para tener en cuenta al poner en marcha este mecanismo, que serán tema de otro artículo. Diversas organizaciones de nuestro medio de diferentes industrias y sectores han puesto en marcha con éxito mecanismos de este tipo.

Este mecanismo se puede aplicar tanto a “proyectos” como a “mantenimientos”. Sin embargo, este tipo de solución es particularmente útil para iniciativas de “mantenimiento”, donde

existen una gran cantidad de iniciativas de tamaño pequeño y que llegan con mucha frecuencia a las áreas o personas encargadas de aprobarlas o llevarlas a cabo. Dadas estas características, son iniciativas que resultan muy difíciles o engorrosas de controlar por otros mecanismos como el que veremos a continuación.

2. Mecanismo de Gestión de la Demanda de Tecnología

Se trata de una solución de tipo organizacional. Asumamos que tenemos una cantidad N de personas en las áreas usuarias o requirentes de iniciativas de tecnologías, y que tenemos una cantidad M de personas en las áreas que llevan a cabo o implementan estas iniciativas. Si no existiera ningún orden preestablecido en la colocación y ejecución de requerimientos de este tipo de iniciativas, tendríamos una situación en la que cualquiera de las N personas de las áreas usuarias le realizaría requerimientos a cualquiera de las m personas de las áreas que las implementan. En una situación así, resultaría muy difícil priorizar las iniciativas con un criterio racional y aún saber cuáles de las iniciativas se llevaron a cabo, con qué costos, y cuáles fueron eliminadas y por qué.

Un enfoque más racional consiste en incorporar elementos de Gestión de la Demanda. Para ello por un lado deberemos concentrar la demanda en unas pocas personas de las organizaciones “clientes” (usuarios) a quienes podemos denominar “gestores de demanda”. Ellos son las únicas figuras que tienen posibilidad de realizarle requerimientos de estas iniciativas a las áreas que las implementan, los requerimientos realizados por otras personas no tendrán validez y por lo tanto no se llevarán a cabo. Por ejemplo, podemos nominar como “gestores de demanda” a una persona por cada área funcional (Ventas, Logística, Finanzas, Operaciones, RRHH, etc.), y todos los restantes usuarios de cada área coordinarán con ellos los requerimientos de ese área que serán realizados.

Del mismo modo, nominaremos a unas pocas figuras de las áreas que implementan la tecnología como “gestores de servicio”. Estas personas son quienes tienen contacto directo con los “gestores de demanda” a fin de recibir todos los requerimientos, asegurar la priorización y aprobación de las iniciativas que finalmente se realicen y asegurar que se obtengan los recursos necesarios para que dichas iniciativas se lleven a cabo.

Adicionalmente a los contactos permanentes que deben existir, en forma periódica se realizará una reunión formal denominada “Comité de Demanda de Tecnología”, donde se reunirán los “gestores de demanda” y los “gestores de servicio”, se presentarán los requerimientos de tecnología, y se realizarán las tareas de priorización, aprobación y obtención de recursos, hasta la obtención de una lista final de iniciativas de tecnología a ser llevadas a cabo. Los “gestores de servicio” luego llevarán

esta lista final de iniciativas a las áreas de tecnología para su implementación.

También existe una serie de consideraciones de orden práctico para tener en cuenta al poner en marcha este mecanismo, que serán tema de otro artículo. Este tipo de solución es particularmente útil para iniciativas de tipo “proyecto” o al menos “mantenimientos” grandes, donde cada una de las mismas tiene una cierta envergadura en cuanto a alcance, inversión y tiempo de desarrollo/implementación, que justifica que se realicen todos los pasos que mencionamos anteriormente.

Las ideas de “Proyectos” requieren inversiones elevadas por lo que un análisis detallado será adecuado para saber cuáles debe encarar la empresa y cuáles no.

Estos son dos mecanismos sugeridos para decidir cuántas y cuáles iniciativas de tecnología debe llevar a cabo una empresa. Como dijimos, se trata de un problema que se presenta muy a menudo en las organizaciones y tiene una importancia crucial porque de su resolución dependerá en buena medida la eficiencia de los procesos de las empresas.

Adaptación a cambios en mercados y en la política



En algunas situaciones los individuos se adaptan rápidamente a los cambios, aprovechando las nuevas oportunidades que se presentan. En contraste con lo anterior, muchas veces permanecen inmóviles aún cuando las evidencias parecen sugerir que la adaptación a nuevas condiciones es necesaria.

Lo anterior es pertinente para nuestro país, caracterizado por una notable respuesta de los individuos a incentivos de mercado y al mismo tiempo una enorme resistencia al cambio en sus concepciones ideológicas profundas.

Cambio en mercados

La producción sojera argentina constituye un importante caso de adaptación a cambios. A mediados de la década del '70 este cultivo prácticamente no aportaba al valor de la producción de granos del país. Tres décadas más tarde, sin embargo, casi el 70% de la producción provenía de esta oleaginosa. Como muestra la Figura 1, en el sector agropecuario, decisiones individuales resultaron en una vigorosa re-asignación de recursos entre cultivos. Este reemplazo requirió nuevas máquinas, tecnologías de control de malezas y conocimientos gerenciales. Gran parte de lo que existía se volvió obsoleto y debió ser reemplazado. Se debió incurrir en costos de todo tipo, en particular modificar los "modelos mentales" utilizados.

No existe unanimidad sobre los determinantes de cambio en el comportamiento de los individuos. Un debate clásico sobre este tema fue el que mantuvo el economista Zvi Griliches con el sociólogo Everett Rodgers. Rodgers argumentaba que la eficacia de los medios de comunicación, la presencia de líderes comunitarios y el conocimiento sobre nuevas tecnologías eran los factores determinantes en los ritmos de cambio observados. En contraste con lo anterior, Griliches muestra que para importantes tecnologías agrícolas los ritmos de adaptación se explican fundamentalmente por factores relacionados a la rentabilidad relativa de lo "nuevo" en relación a lo "anterior". Tanto la oferta como la demanda de innovaciones dependen de factores económicos.

La agilidad con la cual ocurrió la adaptación en el sector agropecuario se debe a varios factores. En primer lugar, los incentivos enfrentados por los productores castigaban fuertemente a aquel que se resistiera a cambiar. Segundo, el sector es altamente descentralizado: lo que observamos a nivel agregado resulta de múltiples

decisores, cada uno de ellos utilizando información local para elegir una alternativa en lugar de otra. Tercero, a diferencia de otros sectores, en el agropecuario se han afianzado organizaciones como los CREA, AAPRESID y otras cuyo mandato no es el lobby político sino el desarrollo de sistemas de gestión y desarrollo tecnológico. No existe algo similar en otros sectores de la economía.

Lo ocurrido en el caso argentino con la soja es sólo un ejemplo. En las últimas décadas ocurrieron cambios significativos en muchos otros ambientes. Los teléfonos "inteligentes" reemplazan a los "ladrillos" que antes usábamos. Los sistemas constructivos de casas y departamentos incorporan mejoras que antes no existían. Las empresas crecientemente utilizan "redes sociales" para llegar a sus clientes. Los médicos utilizan técnicas quirúrgicas desconocidas hasta hace pocos años.

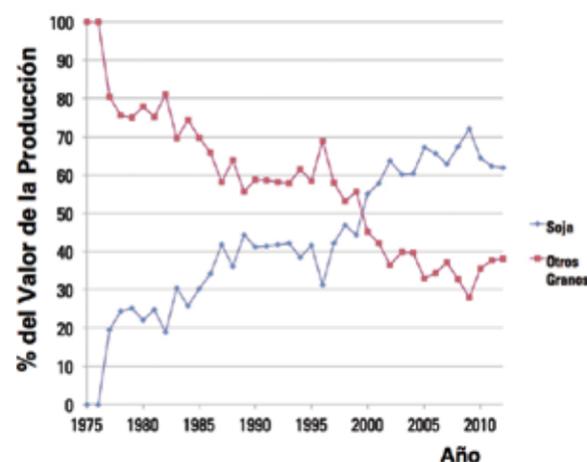
La rápida adaptación a condiciones cambiantes que se observa a nivel individual contrasta con la parsimonia con la cual ocurren cambios en la vida política. Ejemplos de esta parsimonia son muchos. Un número importante de intendentes ocupan sus cargos hace ya varias décadas. Las propuestas de los principales partidos políticos del país difieren poco y nada de lo que ofrecían medio siglo atrás. El principal periódico del país vuelve una y otra vez sobre lo ocurrido en la Argentina hace ya... 40 años. Los enormes cambios -con consecuencias para el mundo entero que han ocurrido en China, India y otros países- no son motivo de atención por parte de los principales dirigentes políticos. Siguen, en efecto, aferrados a obsoletas concepciones del mundo.

Inercia en política

La inercia que ocurre en política puede ser en parte explicada por la resistencia que tienen los individuos en cambiar sus concepciones ideológicas. A la resistencia natural en cambiar ideologías

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

Figura 1



se agregan acciones de parte de grupos que se ven favorecidos con el statu quo ideológico.

La "ideología" puede ser definida como la visión general a través de la cual los individuos perciben la realidad. Esta visión no está sujeta a evaluación racional crítica y tiene especial peso para decisiones que no afectan directamente al que las toma: por ejemplo, por razones ideológicas un individuo puede apoyar políticas que redistribuyan ingresos, sin embargo puede ser muy poco generoso con parientes cercanos o amigos. En otras palabras, cuando el "costo" de actuar conforme a determinada ideología es bajo, actuará conforme a ella. Lo contrario ocurre si este costo es alto.

Las ideologías cambian lentamente, en muchos casos sólo en respuesta a "shocks" de considerable magnitud. Durante muchos años la gestión estatal de empresas fue un factor importante de la baja productividad y déficit fiscal de la economía argentina, sin embargo recién luego de la hiperinflación de 1989 se logró consenso (o al menos se redujo la oposición) a un programa de privatizaciones. El "cambio" de ideología ocurrido en los '90 fue, sin embargo, de corta duración: pocos años más tarde la opinión pública y la dirigencia política retornaron a las ideas que de una u otra forma guiaron a la Argentina desde al menos medio siglo.

En su libro *A Conflict of Visions*, Thomas Sowell argumenta que cómo se percibe la naturaleza humana subyace a una parte importante de las diferencias ideológicas. Aceptar la "visión restringida" (*constrained vision*) del comportamiento humano implica aceptar restricciones en cuanto a la predisposición del individuo de actuar a favor de otros, así como también las limitaciones existentes para diseñar cursos de acción mejorados. La visión restringida prioriza decisiones individuales en lugar de colectivas, y adaptación y "prueba y error" en lugar de cambio basado en "análisis racional" de alternativas.

En contraste con lo anterior, la "visión libre de restricciones" (*unconstrained vision*) postula que el individuo tiene dentro de sí importantes reservas de generosidad que sólo es necesario estimular para que salgan a la superficie. Según Sowell: "Implícita en la visión libre de restricciones se encuentra la noción de que lo potencialmente loggable es muy diferente de lo actual y que existen medios para mejorar la naturaleza humana hacia su potencial [...] de modo tal que el hombre hará lo correcto por las razones correctas, en lugar de por beneficios psíquicos o económicos".

La visión "no restringida" postula además que existen pocas limitaciones a la posibilidad de llegar a soluciones mejoradas a través del intelecto. Diversos problemas pueden ser resueltos si se convoca a aquellos suficientemente preparados intelectualmente.

Los cambios ocurridos en la Argentina, "la

[notas de análisis]

vuelta a la política junto con poner estrictos límites al accionar de mercados", pueden ser vistos como el triunfo de la "visión no restringida" de Sowell. En efecto, la colectivización de decisiones implica centralización y delegación en otros. Hacer esto redundará en beneficios si, y solo si, aquellos que reciben autoridad actúan en el mejor interés de aquellos que la han cedido. Y para esto tienen que tener condiciones morales suficientemente sólidas, junto con información y conocimiento para diseñar cursos de acción que afectarán a otros.

¿Prefieren los políticos una visión en lugar de otra?

En la Argentina los individuos reaccionan rápido, los agricultores sembrando soja en lugar de otros cultivos, los consumidores cambiando teléfonos celulares por otros más modernos y los médicos adoptando nuevos procedimientos quirúrgicos. Estos mismos individuos, ágiles para adaptarse individualmente, muestran una considerable pereza para modificar las creencias ideológicas profundas.

Evidencia de lo anterior es el contraste entre lo que ocurre en nuestro país y en la mayor parte de los países del mundo. A diferencia de lo que ocurre entre nosotros, en el mundo desarrollado el debate público parece girar hacia cómo resolver los problemas concretos que enfrentan las sociedades. ¿Qué consecuencias tiene desregular el mercado de trabajo sobre el desempleo de los jóvenes? ¿Cuál es el rol del Estado y de la decisión privada en relación a sistemas de salud? ¿Cómo puede aumentarse la eficiencia con la cual se utilizan recursos destinados a educación? ¿Qué tipo de políticas públicas contribuyen a aumentar la seguridad ciudadana?

En Argentina este debate está ausente, el "debate" en todo caso no es más que intercambio de consignas. La ideología anula toda posibilidad de análisis de alternativas. Cambiar esta situación requiere disposición a dejar en un segundo plano -no necesariamente abandonar del todo- conceptos ideológicos de dudosa relevancia. O tal vez hacer el esfuerzo por contrastar una visión ideológica con otra alternativa.

Existen, sin embargo, fuertes escollos para que esto sea posible. Por de pronto, la visión ideológica es en general "pre-cognitiva" -no se somete a análisis racional-. Pero por otro lado, esta visión puede ser manipulada. Para el estamento político en general resulta conveniente una visión ideológica que transfiera poder desde los individuos hacia los representantes de estos, sean estos líderes gremiales, estudiantiles, empresarios o políticos electos. Aquellos que reciben mandato tienen, en efecto, interés creado en el mantenimiento o aún profundización de una visión ideológica que ponga a la decisión colectiva por encima de la decisión privada. Una visión que en definitiva transfiera poder de ciudadanos a agentes de éstos.

La visión alberdiana del empresario (*)



Uno de los escritos de Juan Bautista Alberdi que quizás menos difusión haya tenido es la biografía *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*, publicada en 1876, en la que se hace un análisis de la figura empresarial y su impacto en el desarrollo de la economía. En 1845, cuando se encontraba exiliado en Valparaíso, Alberdi comenzó a trabajar como abogado para el norteamericano Wheelwright. A partir de ese momento se inició una relación profesional y amistosa que se extendería por casi tres décadas. En esta obra Alberdi describe los proyectos de Wheelwright, enfocados en el desarrollo del transporte y la infraestructura asociada con el mismo. Su primera gran propuesta fue conectar a todos los puertos del Océano Pacífico hispanoamericanos desde Valparaíso hasta Panamá, mediante una flota regular de vapores. La línea permitiría a pasajeros, carga y correo, trasladarse con rapidez y previsibilidad, logrando un gran avance respecto de los viajes irregulares por embarcaciones a vela. La segunda gran idea de Wheelwright fue la construcción de un ferrocarril interoceánico, que uniría el océano Atlántico con el Pacífico a través de Argentina y Chile. Su objetivo era no sólo facilitar el comercio entre los países vecinos sino ser una vía de tránsito entre Asia y Europa. Su último gran proyecto buscó generar un nuevo puerto argentino de gran envergadura en Ensenada, 60 km al sur de Buenos Aires.

El empresario como héroe

Alberdi consideraba que el buen empresario es un héroe. A mediados del siglo XIX había que desarrollar las economías de las nuevas repúblicas sudamericanas, lo que implicaba la integración de éstas con el mercado internacional mediante la apertura comercial y la creación de infraestructura adecuada. Por ello, el rol de los empresarios era vital al permitir y facilitar la movilización de los factores y capitales requeridos. En su obra, Alberdi presentó su esquema del desarrollo en varios escritos en donde siempre se destaca el rol del emprendedor, ya que éste sería el principal impulsor del cambio dado que era quien poseía el capital y los conocimientos requeridos. Es por ello que se debía dar impulso a las empresas sin distinción de origen.

Alberdi propone especialmente que se fomente la creación de compañías de transporte y comunicación que serían el medio idóneo para acortar las distancias en tiempo y espacio. En su análisis, no bastaba con el capital, sino que además hacía falta atraer a los inmigrantes que vendrían a aportar sus conocimientos y su trabajo. Los países que se habían desarrollado, como Estados Unidos y Holanda, habían impulsado y protegido la inmigración para dar impulso a sus economías.

Para Alberdi el rol de los empresarios era vital al permitir y facilitar la movilización de los factores y capitales requeridos. El empresario como emprendedor sería el principal impulsor del cambio dado que era quien poseía el capital y los conocimientos requeridos. Es por ello que se debía dar impulso a las empresas sin distinción de origen.

Precisamente, al analizar a los próceres y héroes que surgían en las nuevas naciones hispanoamericanas, veía que por lo general se trataba de militares que se habían destacado en la guerras de independencia o civiles, a los que él denominó "héroes de destrucción" ya que frecuentemente ocasionaban violencia y empobrecimiento. En este sentido, su pensamiento se alinea con el de los padres fundadores de Estados Unidos que presentaban a la guerra como la causa de la mayoría de las calamidades de las naciones. De hecho, éstos entendían que a lo largo de la historia, la guerra sólo había producido un incremento de

Por **Alejandro Gómez**, profesor de Historia, UCEMA.

(*) Una versión extendida de este trabajo la he realizado en coautoría con Carlos Newland.

los impuestos y una concentración de poder en manos del gobierno. Unos años antes de escribir la biografía de Wheelwright, Alberdi ya había presentado su visión general sobre el impacto negativo de los conflictos violentos en su escrito *El Crimen de la Guerra* (1870). Allí denostaba tanto a militares y como a los proveedores de armas y equipamientos militares.

Así las cosas, según Alberdi, mientras las nuevas naciones les dedicaban homenajes, poesías y monumentos a los militares, le negaban el reconocimiento a los verdaderos motores del crecimiento que eran los hombres de empresa, los responsables de impulsar la producción y generar el bienestar de las personas. Por esta razón, considera imprescindible que hubiera un cambio de actitud hacia el rol del empresario quien debía ser visto como un héroe promotor del progreso. Por ello escribe en las *Bases* que: "[l]a nueva política debe tender a glorificar los triunfos industriales, a ennoblecer el trabajo, a rodear de honor las empresas de colonización, de navegación y de industria, a reemplazar en las costumbres del pueblo, como estímulo moral, la vanagloria militar por el honor del trabajo, el entusiasmo guerrero por el entusiasmo industrial que distingue a los países libres de la raza inglesa, el patriotismo belicoso por el patriotismo de las empresas industriales que cambian la faz estéril de nuestros desiertos en lugares poblados y animados...".

La función del empresario

En la biografía de Wheelwright, Alberdi además presenta un análisis conceptual de la función del empresario en la sociedad, destacando como características fundamentales de los hombres de negocios la visión estratégica y la capacidad de generar nuevos proyectos; al tiempo que hace referencia a la distinción entre empresario y financista, al decir que "no bastaba concebir la idea. Era necesario buscarle acogida en el público, es decir, en los gobiernos y los capitalistas". Al separar la figura del emprendedor de la del capitalista, el empresario debe lograr convencer a los inversores para que financien sus proyectos. Esto es así porque una función del emprendedor es la de tener una visión anticipatoria con respecto a qué proyectos son necesarios. Aquí se aprecia una similitud con el concepto desarrollado por Israel Kirzner, quien denominó a esta actitud del emprendedor como "alertness". El emprendedor es el que ve lo que otros no ven en su momento. Así lo consigna Alberdi en dos pasajes de su trabajo al decir que: "[l]a verdadera originalidad de Wheelwright consistía en ser el primero que vio la posibilidad de esa obra...". Y luego agrega en el mismo sentido que "...toda empresa, que antes de ser un hecho, ha pasado por utopía. Los grandes hom-

bres no son sino locos de la víspera. Todas las empresas de Wheelwright en Sud América se distinguen en una cosa: todas han sido tenidas como paradojas irrealizables antes de ser convertidas en hechos".

Alberdi destacaba que los buenos empresarios debían actuar con independencia de injerencias políticas y burocráticas, y por sobre todo no ser corruptos.

Las expresiones de Alberdi también se pueden asociar con la distinción que hace Schumpeter entre el emprendedor creativo y el emprendedor adaptativo. Al referirse a las propuestas de Wheelwright, Alberdi dice: "En todas ha tenido por principal adversario, la incredulidad. No porque sus concepciones no fuesen ya hechos practicados en otras partes sino porque no lo eran en los países de Sud América en que la idea de introducirlas y aplicarlas, le pertenecían a él primero que a nadie". Alberdi sabía que lo que proponía Wheelwright no era nada nuevo porque existía en otras latitudes, pero sí era innovador para Sudamérica y por este motivo merecedor de reconocimiento.

Para convencer a los aportantes de fondos Wheelwright preparaba cuidadosas proyecciones de ingresos y egresos para demostrar la rentabilidad esperada de las empresas. A su vez, Wheelwright debió ocupar gran parte de su tiempo publicitando y tratando de lograr apoyo para sus empresas. Además de idear y proyectar nuevas organizaciones y obtener los fondos requeridos, había que poseer una gran dosis de paciencia y perseverancia para su concreción, ya que debía soportar las críticas de los incrédulos. En este punto, es interesante apreciar otra de las características que señala Schumpeter y que Alberdi identifica particularmente para el caso de Wheelwright. El autor austríaco señala tres aspectos de la función del emprendedor: primero, debe estar dispuesto a asumir los costos de cometer más errores y de mayor magnitud que los riesgos que asumirían si continuaran haciendo las cosas de la manera habitual; el segundo aspecto se relaciona con la peculiar psiquis del hombre de negocios, dispuesta desde el momento que opta por hacer las cosas de una forma diferente, a enfrentar las dificultades que tal decisión trae aparejada en las primeras etapas de su emprendimiento; y el tercer punto, se asocia con el rechazo social que se manifiesta

(1) Alberdi, Juan Bautista (1852), *Bases y puntos de partida para la organización política de la República de Argentina*. En: *Obras completas*, La Tribuna Nacional, Tomo III, Buenos Aires, 1886. Pp. 135.

(2) Alberdi, Juan Bautista (1876), *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*, Librería de Garnier Hermanos, Paris. Pp. 69.

(3) Ídem. Pp. 69.

(4) Ídem. Pp. 51-52.

(5) Ídem. Pp. 52.



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

La presente nota ha sido elaborada en base a las publicadas en Clarín el 11/03/2013 y el 13/09/2013, en El Cronista Comercial el 25/09/2013 y en Infobae el 11/10/2013.

Negar la realidad educativa no habrá de cambiarla

A fines de agosto pasado, el ministro de Educación Alberto Sileoni destacó la decisión del gobierno nacional de incrementar desde 2003 la inversión en educación, aunque remarcó que ver esas mejoras en los resultados es un proceso que lleva años y habrá que seguir trabajando en esa dirección: "Recién llegamos al 6.4% del PBI hace dos años. Países como Corea o Finlandia empezaron sus reformas en 1960. No es posible en dos años pretender que los resultados sean los de otros países que vienen llevando adelante este proceso desde hace mucho".

Es claro que Corea o Finlandia, líderes mundiales en educación según la información generada por los exámenes PISA, llevan años invirtiendo en el área pero, como bien señala BBC News, ningún otro país europeo ha progresado tanto desde 2000 a la fecha como lo ha hecho Polonia, quien invierte en educación alrededor del 5% de su PBI.

Zbigniew Marciniak, ministro de Educación polaco en el año 2000, señala que Polonia utilizó la información provista por la primera ronda de exámenes PISA, llevada a cabo en ese entonces, para dar impulso a la reforma lanzada en 1999: "Sabíamos que teníamos problemas, pero la primera ronda de exámenes PISA nos mostró la magnitud de los mismos", y agregó: "PISA nos mostró que muchos de nuestros chicos olvidaban a los 15 años lo que habían aprendido en la escuela primaria".

En 1999 Polonia modificó el programa de estudios, el sistema de evaluación de los alumnos y los niveles mínimos que se les exigía. También cambió el proceso de formación y la carrera docente.

A partir de entonces el sistema educativo polaco consta de un ciclo primario de seis años de duración y otro secundario de duración similar, dividido en dos ciclos de tres años cada uno. En el primer ciclo todos los alumnos cursan la misma currícula; en el segundo pueden optar por un bachillerato general o por uno especializado en alguna de las quince alternativas que se ofrecen. También existe la posibilidad de elegir un programa de cuatro años de educación técnica. Todos estos programas culminan con un examen externo cuyos resultados son comparables en todo el país y constituyen un elemento que habrá de determinar las instituciones universitarias a las que se podrá acceder. Por otra parte, existe la posibilidad de optar por un programa de dos años destinado a capacitarse como trabajador calificado.

El sistema educativo polaco se caracteriza no sólo por evaluar el nivel académico de los estudiantes al final de la escolaridad primaria y de cada uno de los dos ciclos de la secundaria, sino también el de los docentes. En base a dichas evaluaciones se estructura su esquema de promociones y remuneraciones. Todo docente debe superar una por una cada una de las etapas de la carrera: profesor interino, profesor contratado, profesor titular, profesor licenciado y profesor catedrático; posición a las que pueden acceder sólo los profesionales más calificados.

Tres años después, en la ronda de PISA 2003, Polonia mostró una clara mejoría, la cual se corroboraría en las rondas 2006, 2009 y 2012. Hoy Polonia es un ejemplo de cómo un país pudo en tan sólo 10 años revertir su realidad educativa, reduciendo drásticamente el número de estudiantes de bajo rendimiento a pesar de invertir en educación menos que países mucho más ricos.

Como señaló el ministro de Educación Krystyna Szumilas en la conferencia "Educación en el Siglo XXI: Experiencias Internacionales", llevada a cabo en España a principios de julio pasado, el modificar la estructura del sistema educativo incrementando en un año la educación general recibida por todos los estudiantes, comprendida en el nivel primario y en el primer ciclo del secundario, el establecer evaluaciones externas para los alumnos y el modificar la estructura y requerimientos de la carrera docente, han sido pilares del éxito de la reforma educativa.

Es claro que la inversión en educación es importante, pero no lo es todo, Polonia bien lo demuestra.

El 3 de diciembre pasado se hicieron públicos los resultados de los exámenes PISA 2012. Algunos países, como Polonia, utilizarán la información generada para continuar trabajando en la mejora de su sistema educativo; otros, como la Argentina, ¿continuarán cuestionando la evaluación, como sistemáticamente lo vienen haciendo?

Veamos un ejemplo de ello. A mediados de marzo de 2012 se llevó a cabo en nuestro país el Primer Seminario Regional de Evaluación Educativa para el Mercosur. Durante el mismo, el ministro de Educación Alberto Sileoni y sus pares de Brasil, Uruguay, Ecuador y Bolivia criticaron los exámenes PISA por no considerar la diversidad cultural de los países participantes: "Es necesario evaluar otra amplia gama de aprendizajes y aspectos de funcionamiento de nuestros sistemas educativos. Considerar otras dimensiones

en contra de aquellos que vienen a impulsar nuevas formas de hacer las cosas.

Todas estas características son tenidas en cuenta por Alberdi cuando analiza la vida empresarial de Wheelwright, especialmente porque los proyectos que impulsó implicaban grandes inversiones que debían ser aplicadas a lo largo de cientos de kilómetros en distintos países. Los emprendimientos sólo podían tener éxito a largo plazo, y el empresario debía estar preparado para soportar con templanza años de pérdidas antes de recibir los beneficios esperados. Como señala Alberdi sobre Wheelwright: "Persistió no por cálculo de ganancia, sino por honor y buena fe de empresario superior... Él tenía el temperamento que la moral de la industria requiere en el grande empresario. Sólo la moral sabe ser paciente en la adquisición de la fortuna por las obras de la industria..."⁶. Esta actitud de paciencia y perseverancia que es distintiva del emprendedor queda claramente expuesta cuando dice: "...la empresa no hizo sino pérdidas durante los primeros diez años de su establecimiento, y hace extremo honor a sus fundadores la fe inteligente con que arrojaron la natural adversidad de toda empresa naciente, contando con los beneficios que el tráfico futuro les traería inevitablemente"⁷.

El empresario y su aporte social

¿Cuáles eran, para Alberdi, las características de un buen empresario desde el punto de vista social? En primer lugar destacaba que debían actuar con independencia de injerencias políticas y burocráticas, y por sobre todo no ser corruptos. Según Alberdi "el tráfico o comercio de concesiones ha venido a ser un escollo para los empresarios de capacidad y buena fe, y una vergüenza para las Administraciones de América"⁸; detectando este comportamiento por parte de muchos empresarios oportunistas que se aprovechan de un sistema corrupto e ineficiente que les permitía hacerse de fortunas increíbles, no por encarar proyectos económicamente productivos, sino por obtener privilegios de los gobiernos.

Por su parte, Wheelwright jamás tuvo este tipo de comportamiento; "Wheelwright no entró jamás en negocio que tuviese aire de sociedad con individuos del poder"⁹. Tampoco llevó a cabo sus emprendimientos con fondos públicos, sino con capitales privados; "Wheelwright se valió de capitales particulares, levantados de su gran crédito, para llevar a cabo su línea de vapores del Pacífico, sus ferrocarriles de Copiapó, su Gran Central Argentino y su ferrocarril de Ensenada"¹⁰. Finalmente el estadounidense expresaba que prefería perder un negocio antes que recurrir a los sobornos, tan comunes en aquella época a la hora de hacer

tratos con los gobiernos.

Al hacer coincidir sus intereses con los de los habitantes de la sociedad en la que actúa, el buen empresario logra, además de beneficios particulares, aumentar la producción, incrementar los salarios y abaratar el precio de los productos consumidos. Para que esto fuera posible, el gobierno no debía inmiscuirse en actividades empresariales -una perspectiva que toma de Herbert Spencer-, ya que cuando se dedicaba a ser industrial, banquero, ferrocarrilero o telegrafista, perdía eficiencia y descuidaba sus funciones propias.

El Gobierno no debería inmiscuirse en las actividades empresariales, ya que, como reconoce Alberdi, cuando se dedicaba a ser industrial, banquero, ferrocarrilero o telegrafista, perdía eficiencia y descuidaba sus funciones propias.

Alberdi finaliza su biografía sobre Wheelwright haciendo un llamado a la construcción de una estatua al estadounidense, como un monumento al progreso, al trabajo, a la honradez y a la hermandad de las naciones. Su llamado fue escuchado y poco después de la publicación de su libro se inauguraba -el 12 de febrero de 1877- una estatua a Wheelwright en la Plaza de la Aduana de Valparaíso, levantada por suscripción pública. Alberdi expresaría que monumentos de este tipo servirían para estimular a la actividad empresarial en América y también para estimular la llegada de inmigrantes, que con su capacidad industrial contribuían en gran medida al desarrollo de las naciones hispanoamericanas.

(6) Alberdi, Juan Bautista (1876), *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*, Librería de Garnier Hermanos, Paris. Pp. 171-172.

(7) Ídem. Pp. 171.

(8) Ídem. Pp. 303.

(9) Ídem.

(10) Ídem. Pp. 213.

Bibliografía

-Alberdi, Juan Bautista (1852), *Bases y puntos de partida para la organización política de la República de Argentina*. En *Obras completas*, La Tribuna Nacional, Tomo III, Buenos Aires, 1886.

-Alberdi, Juan Bautista (1854), *Sistema Económico y Rentístico de la Confederación Argentina según su Constitución de 1853*. En *Obras completas*, La Tribuna Nacional, Tomo IV, Buenos Aires, 1886.

-Alberdi, Juan Bautista (1880), *La Omnipotencia del Estado es la Negación de la Libertad Individual*. En *Obras completas*, La Tribuna Nacional, Tomo VIII, Buenos Aires, 1886.

-Alberdi, Juan Bautista (1895), *Escritos Póstumos*, Tomo I, "Estudios Económicos"; Tomo II, "El Crimen de la Guerra", Imp. Alberto Monkes, Buenos Aires.

-Alberdi, Juan Bautista (1876), *La vida y los trabajos industriales de William Wheelwright en la América del Sud*, Librería de Garnier Hermanos, Paris.

-Denson, John V., (2001), *The Costs of War. America's Pyrrhic Victories*, New Brunswick and London: Transaction Publishers.

-Kirzner, Israel, 1973, *Competition and Entrepreneurship*, Chicago: The University of Chicago Press.

-McGarry, John, (2006), *Ploughing the South Sea: A History of Merchant Shipping on the West Coast of South America*, AuthorHouse 2006 ebook.

-Schumpeter, Joseph A., (1951), *The Theory of Economic Development* (4th Printing), Cambridge: Harvard University Press.

-Schumpeter, Joseph, (2000), *The creative response in economic history. Essays on Entrepreneurs, Innovations, Business Cycles, and the Evolution of Capitalism*. Edited by Richard Clemence. New Brunswick: Transaction Publishers.

institucionales y características que den cuenta de las distintas identidades culturales existentes y de los procesos de política educativa vigentes en cada región o país”.

A lo que Sileoni agregó: “No esperamos que modifiquen el cuestionario, sino que lean sus resultados atendiendo a las diferencias que tenemos con otros países. Da la sensación de que a veces se compara lo incomparable”.

¿Por qué cuestionar los resultados de una evaluación de calidad educativa aceptada en el resto del mundo? ¿Por qué dar la espalda a lo que casualmente nos demuestra que estamos haciendo las cosas mal?

Somos argentinos, somos los mejores y en educación ni que hablar. El único problema es que cuestionamos la unidad de medida aceptada por la mayoría de los países en los cuales sus habitantes gozan de un nivel de vida muy por encima del nuestro, de la misma forma que un obeso cuestiona la confiabilidad de su balanza en lugar de ponerse a dieta.

¿Para qué medirnos con el resto del mundo? ¿Para qué comparar el nivel de aprendizaje en matemáticas, lengua y ciencias de nuestros adolescentes de 15 años con los de Finlandia, Holanda, Polonia, o el país que Ud. prefiera? Son realidades distintas, no es justo compararnos. Busquemos una mejor evaluación que tome en cuenta las realidades locales; al fin y al cabo queremos preparar a nuestros niños para que puedan desarrollarse felizmente en su edad adulta en nuestro país, en Bolivia, en Paraguay o en otro país Latinoamericano. El resto del mundo, olvidémoslo, pues según la unidad de medida usualmente aceptada no estamos calificando a nuestros niños para interactuar con jóvenes de otras latitudes.

Es lamentable escuchar que no se puede medir con la misma vara a un niño de Finlandia con uno de nuestro país. Es admitir lo inadmisibles. Todo niño tiene derecho a superar su condición social a través de la educación. Jamás habría que solicitar cambiar la unidad de medida, bajar la altura de la vara, sino que deberíamos esforzarnos por alcanzarla. ¿Partiendo de una peor posición? Por supuesto, pero no engañarnos afirmando que estamos mejor de lo que estamos; los resultados de los exámenes PISA 2012 no son más que un síntoma de ello.

Sin embargo, esta visión no es compartida por el ministro de Educación. Veamos una selección de los *tweets* que ha escrito sobre el tema durante los últimos dos años:

• 2/8/12: “Queremos adherir al llamado de la Presidenta a luchar contra el desánimo. No es cierto que la secundaria argentina esté en una crisis perpetua”.

• 23/8/12: “Esta es, para nosotros, una década ganada en educación... porque no puede haber educación de calidad si no es para todos”.

• 31/10/12: “En mi exposición reivindicué el estado de la educación argentina, el camino recorrido desde 2003”.

• 11/1/13: “El embajador Lamadrid (embajador de Cuba) dijo que la educación pública argentina es emblemática. Y la educación superior es un ejemplo en el resto de la región”.

• 4/7/13: “Esta provincia (La Rioja) es un ejemplo de cuánto avanzó la educación durante esta década ganada: más escuelas, más días de clase, mejores salarios”.

• 11/9/13: “No decimos que estamos en el paraíso, pero hemos reconstruido el sistema educativo y estamos construyendo un país distinto”.

• 11/9/13: “Vamos a seguir hablando de década ganada, porque eso son, para nosotros, los 67 millones de libros que llevamos entregados”.

• 16/9/13: “Tenemos la certeza de estar en el camino correcto, en el camino de la justicia social; con mayor inversión en todas las escuelas del país”.

El presupuesto no lo es todo, es claro que su uso también importa. Mientras en nuestro país la educación sea usualmente tapa de los diarios a comienzos del año lectivo por los días de clase perdidos en virtud de paros docentes y con el paso de los meses por las tomas de colegios por parte de alumnos que impiden su propia educación, el pronóstico no puede ser sino sombrío. Los estudiantes están perdiendo sistemáticamente días de clase y aunque los recuperen de qué sirve sino para cumplir las formas, hace ya mucho tiempo que han perdido la cultura del esfuerzo.

Por ello, ¿por qué no aprender de otras sociedades? ¿Por qué no estudiar los requerimientos para ejercer la profesión y el proceso de formación docente en países líderes en las evaluaciones PISA? ¿O acaso un buen educador, como señala el ministro de Educación en un *tweet* del 11/9/12, “es un militante que está comprometido con su trabajo”?

¿Por qué no investigar en esas sociedades cuáles son las formas en las que los estudiantes pueden expresar sus inquietudes, cuáles son los límites que no pueden transgredir y cuáles las sanciones en caso de hacerlo?

¿Por qué no podemos admitir que el resto del mundo, con sus defectos y errores, funciona bastante mejor que nuestro país? Sin ir más lejos, Polonia lo hizo, al hacer uso de la información provista por PISA 2000 para, en tan sólo una década, generar un verdadero milagro educativo; los resultados de PISA 2012 no hacen más que corroborarlo. Argentina optó por otro camino, negando la realidad, escudándose en excusas y criticando las características de la evaluación; nuestra performance en PISA 2012 no hace más que recordárnoslo.



MBA MAF

SOLICITÁ TU 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 [Trading - Investment Management].
- Aspectos Legales de las Finanzas.

La Maestría en Finanzas de la UCCEMA está especialmente diseñada para quienes desean perfeccionarse técnicamente a fin de potenciar el futuro desarrollo de sus carreras.



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

www.ucema.edu.ar



UCCEMA

Escorihuela Gascón

ESCORIHUELA GASCÓN
Extra Brut



 /escorihuelag  @Escorihuelag

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