

REVISTA

ucema

N° 17 | noviembre de 2011

Conversando con Marta Minujín

Entrevista a la artista plástica y entrega
del Premio Carreras Creativas 2011

desarrollo profesional

Certificate in Business Management

V Olimpíadas Contables

política

Después de las elecciones:
la política que viene

notas de análisis

Trabajo en equipo: el caso de
El Barcelona

Impacto económico de la capacidad gerencial

Orlando Figes

Due Diligence para "Fusiones y Adquisiciones"

Las dos caras de la moneda: Chile y Suecia



UNIVERSIDAD DEL CEMA



El poder de las ideas

Carreras de Grado | INGRESO 2012

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

LICENCIATURA EN DIRECCIÓN DE EMPRESAS

LICENCIATURA EN ECONOMÍA

LICENCIATURA EN MARKETING

CONTADOR PÚBLICO

INGENIERÍA EN INFORMÁTICA

LICENCIATURA EN CIENCIAS POLÍTICAS

LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES

Inicio de Clases: 19 de marzo

www.ucema.edu.ar



[/ucema.actividades](https://www.facebook.com/ucema.actividades)
[/admisiones.ucema](https://www.facebook.com/admisiones.ucema)

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



UCEMA

REVISTA ucema

N° 17 | noviembre de 2011



02 académicas

04 redes

04 desarrollo profesional

Certificate in Business Management.
"Liderazgo de la Diversidad", por Susana Larese y Claudio Feraud.
Programa de Intercambio.
V Olimpíadas Contables UCEMA.

08 política

Después de las elecciones: la política que viene.
"De la democracia delegativa a la democracia plebiscitaria, variaciones del mismo tema", por Alejandro L. Corbacho.
"Lo que viene", por Roberto Starke.
"Un resultado cantado y mil incertidumbres", por Luis Tonelli.

11 arte

12 eventos

Innovation Forum 2011.
XIV Jornadas de Actualización de Recursos Humanos.
Encuesta de expectativas de profesionales de RR.HH.
Actividades del Centro de Economía de la Creatividad.

16 nota de tapa

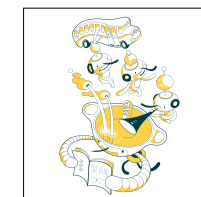
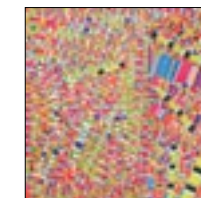
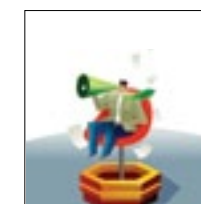
Conversando con Marta Minujín. Entrega del Premio Carreras Creativas 2011. Entrevista a cargo de Rodrigo Alonso.

23 notas de análisis

"Trabajo en equipo: el caso de El Barcelona", por Gerardo Carchio.
"Impacto económico de la capacidad gerencial", por Marcos Gallacher.
"Orlando Figes", por Marcelo Montserrat.
"Due Diligence para Fusiones y Adquisiciones", por Rodolfo G. Papa.
"Las dos caras de la moneda: Chile y Suecia", por Edgardo E. Zablotsky.

32 dónde están ahora

32 deportes



Revista UCEMA - Año V - Número 17 - Noviembre de 2011

Editores: Hernán Maggini y Carlos A. Rodríguez • Redactora: Emma Argüelles • Notas de análisis: Mariano Fernández y Jorge Streb (co-editores) • Desarrollo Profesional: María Eugenia Napolitano • Diseño y fotografía: Verónica H. Azzem y Oscar Alejandro Aranda Durañona. Foto de tapa: Pago de la deuda externa argentina a A. Warhol con maíz, el oro latinoamericano.

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

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

Nuevo libro del Dr. Apreda



La editorial Nova Science Publishers de New York ha aceptado para su publicación un nuevo libro del Dr. Apreda, con fecha estimada de aparición para febrero de 2013. Esta editorial americana ya publicó dos libros de Apreda: *Differential Rates, Residual Information Sets, and Transactional Algebras* (2006),

y también *Public Governance: A Blueprint for Political Action and Better Government* (2007). El libro se publicará bajo el título *Managing Governance Risks: Clinical Approach and a Decision-Making Tool Kit*. Constará de seis capítulos cuyos títulos son, respectivamente: "The nature and scope of corporate governance in the global economy"; "Governance risks"; "The metrics of governance risks"; "The clinical approach to governance risks"; "The regulatory framework" y "A tool kit for the management of governance risks". Apreda propuso en el 2007 un nuevo índice de gobernanza ponderado gracias al cual pudo definir y cuantificar los riesgos de gobernanza ("Factoring Governance Risk into Investor's Expected Rates of Return by Means of a Weighted Average Governance Index", Documento de Trabajo 356, UCEMA). Continuando dicha línea de investigación, publicó dos Documentos de Trabajo adicionales en los cuales aplicó el riesgo de gobernanza a la evaluación, en primer lugar, del costo de capital [(2008) "Cost of Capital Adjusted for Governance Risk through a Multiplicative Model of Expected Returns", Documento de Trabajo 383, UCEMA] y, en segundo lugar, a la evaluación de proyectos de inversión [(2009) "A Two-Tiered Approach to the Valuation of Investment Projects Adjusted for Governance Risk", Documento de Trabajo 392, UCEMA].

Los riesgos de gobernanza son aquellos que se originan en las estimaciones de las variables definitorias de la gobernanza cuando las contrastamos con los valores que se concretan más tarde en el desempeño real. Las variables definitorias de la gobernanza son: estructura de propiedad, derechos de propiedad, naturaleza de los directorios y los derechos de control, el rol fiduciario de la alta gerencia y los derechos de decisión, transparencia y *accountability* (compromisos y responsabilidades), derechos de los acreedores, administración de los conflictos de intereses entre los principales *stakeholders* (reclamantes) de la organización, la función de cumplimiento, los mecanismos de incentivos y remuneraciones de la alta gerencia y los directores, los comportamientos de *rent-seeking* (búsqueda de rentas oportunistas), *soft-budget constraint* (complaciente dispendio presupuestario) y *tunneling* (tuneleo).

Los Documentos de Trabajo mencionados se pueden descargar desde www.ucema.edu.ar/investigacion.

Economía lingüística



El Dr. Germán Coloma, reconocido por sus trabajos sobre economía de la organización industrial y análisis económico del derecho; aficionado a la lingüística, en especial a temas de fonética y dialectología española; aplicó durante 2010 algunos métodos de la economía al campo de la lingüística escribiendo un trabajo titulado "Importancia económica

de las características fonéticas del idioma español y sus variedades regionales" (*Documento de Trabajo N° 425*, UCEMA). El mismo se presentó en la XLV Reunión Anual de la Asociación Argentina de Economía Política y en el IV Congreso Internacional de Letras de la Universidad de Buenos Aires.

Actualmente acaba de publicar dos artículos que surgen de dicho trabajo. El primero es una versión ampliada y mejorada del documento de trabajo titulado "Valoración socioeconómica de los rasgos fonéticos dialectales de la lengua española" (*Lexis*, vol. 35, n° 1, pp. 91-118). El segundo es un trabajo de carácter metodológico, publicado en inglés por la revista *Glottology: International Journal of Quantitative Linguistics*, y que lleva por título "An Econometric Method to Detect the Social Significance of Linguistic Variables" (*Glottology*, vol 3, nro. 2, pp. 9-21).

Los Documentos de Trabajo mencionados se pueden descargar desde www.ucema.edu.ar/investigacion.

Mariana Conte Grand - Visiting Scholar en Washington



La Dra. Mariana Conte Grand estuvo en el mes de septiembre como *visiting scholar* en el Institute of Health Metric and Evaluation (IHME) de la Universidad de Washington en Seattle. Lo hizo con el financiamiento de una beca NEXUS Fulbright, que le fue otorgada para rea-

lizar una investigación sobre valuación de potenciales beneficios en salud por obras de infraestructura de agua y saneamiento en los distintos municipios de Argentina. La metodología utilizada en el trabajo es la de la carga de enfermedad (*Global Burden of Disease*): se trata de aproximar por medio de distintas técnicas estadísticas cuántos casos podrían evitarse de las distintas patologías actuando sobre sus factores de riesgo. El IHME es el centro que coordina a nivel mundial este tipo de estudios, los cuales están siendo actualizados para los distintos países del mundo por la Universidad de Harvard, la Universidad John Hopkins, la Universidad de Queensland y la Universidad de Londres.

Marcos Gallacher en la OIE



El Dr. Marcos Gallacher presentó a principios de octubre el trabajo "*Strategic Plan and Cost-Benefit Analysis*" en una reunión organizada por la OIE en Beirut, Líbano. El trabajo analiza cómo mejorar el desempeño de organizaciones públicas -en este caso servicios veterinarios

oficiales- mediante la aplicación de conceptos tanto de economía organizacional como de análisis social de proyectos. El trabajo presenta evidencia empírica sobre la eficiencia en el uso de recursos públicos en un conjunto de países, tanto de América Latina como de Medio Oriente.

Banco Interamericano de Desarrollo - Participación de profesores de la UCEMA

Los Doctores Marcos Gallacher y Daniel Lema fueron seleccionados por el Banco Interamericano de Desarrollo para realizar una investigación en el marco del proyecto *Agriculture and Adaptation to Climate Change: The Role of Insurance and Technology Dissemination in Risk Management*. Los otros integrantes del equipo son Alejandro Galetto (SanCor Cooperativas, ex-profesor de la UCEMA), Guillermo Podestá (Rosenstiel School of Marine and Atmospheric Science, University of Miami) y Laura Gastaldi (INTA).

En septiembre, el Dr. Gallacher asistió a un *workshop* en Washington para analizar la estrategia de investigación a seguir.

X Congreso Nacional de Ciencia - Participación de la UCEMA

Profesores del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales participaron en el X Congreso Nacional de Ciencia organizado por la Sociedad Argentina de Análisis Político (SAAP) que se llevó a cabo en la ciudad de Córdoba del 27 al 30 de julio de este año.

El profesor Carlos Escudé participó como invitado especial del Panel Plenario sobre relaciones internacionales. Otros profesores participaron como expositores en dos paneles organizados por el Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales. Sybil Rhodes, Alejandro Corbacho y Juan Battaleme presentaron ponencias en el panel "Análisis de las transformaciones en defensa y seguridad: los niveles global, regional, nacional y local". Jorge Streb, Juan Negri y Ksenia Dishkant presentaron ponencias en el panel "Las políticas públicas vistas desde el enfoque de la economía política".

Concurso Anual de Emprendedores

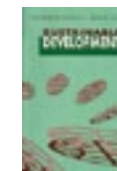


Se llevó a cabo el 9 de septiembre la final del Concurso Anual de Emprendedores 2011 organizado por el Centro de Investigaciones en Management, Entrepreneurship e Inversión (CIMEI) en la sede de la Bolsa de Comercio de Buenos Aires. Durante la jornada expusieron emprendimientos los finalistas en

actividad y también se pudieron presenciar seminarios de capital de riesgo y recorrer una feria de emprendimientos en fase de *start up*. Además, en el evento, los emprendedores pudieron tener encuentros directos con inversores, gente de prensa y profesionales especialistas en *management* e inversiones.

El equipo ganador es Duplipark, de Alejandro Zubimendi, Ezequiel Guinsburg y Sebastián de Pablo; graduados de la Maestría en Evaluación de Proyectos. Con su proyecto proponen una solución superadora frente a la escasez de espacios para estacionamiento en las grandes ciudades duplicando el espacio en cocheras mediante el diseño, construcción y comercialización de plataformas mecanizadas para estacionar.

Desarrollo sustentable



El trabajo "*Environmental news and stock markets: The need for further evidence in developing countries*", de Mariana Conte Grand (directora de la Maestría en Economía) y Vanesa D'Elia (alumna del Doctorado en Economía) fue aceptado para ser publicado en el *International Journal of Sustainable Development* de Inderscience Publishers.

Convenio UCEMA-Fundesco



El Departamento de Ingeniería en Informática de la UCEMA firmó durante el mes de agosto de 2011 un acuerdo de colaboración con la Fundación para el Desarrollo del Conocimiento (FUNDESCO) a efectos de brindar canales de asistencia tendientes al desarrollo, investigación e implementación de programas de capacitación, emprendedurismo, asistencia técnica, y/o cualquier otra acción que resulte menester, relacionadas con las actividades de la UCEMA y FUNDESCO.

Presentación en la UCEMA



El 24 de agosto se llevó a cabo en la Universidad la presentación del libro *La casa está en orden. Memorias de la transición*, de Horacio Jaunarena. Publicado por la editorial Taeda, se concentra en el difícil proceso de reinserción de las Fuerzas Armadas en el orden constitucional.

La presentación y los comentarios estuvieron a cargo del Dr. Alejandro Corbacho, Director del Departamento de Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales de la UCEMA.

Los Premios Mercurio en la UCEMA



Por segundo año consecutivo la Asociación Argentina de Marketing (AAM) está llevando a cabo los Premios Mercurio en las instalaciones de la Universidad del CEMA. Además, continúa

realizando seminarios y aportando materiales para el dictado de clases en los programas de Negocios y Marketing, tanto para los niveles de grado como de posgrado de la UCEMA.

Nuevo acuerdo de intercambio

La UCEMA firmó un nuevo acuerdo de intercambio para alumnos de grado con la ESCI Universitat Pompeu Fabra, Barcelona, España. Más información en www.ucema.edu.ar.

SEGUINOS EN:

facebook

Actividades: /ucema.actividades

Admisiones: /admisiones.ucema

MBA: /mba.ucema

MAF: /maesfin

Biblioteca: Biblioteca Adrián Guissarri Ucema

CGC: Centro de Graduados UCEMA

LinkedIn

MBA Universidad del CEMA

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

twitter

@UCEMA_Agenda

Información sobre los seminarios, conferencias y otras actividades organizadas en la Universidad del CEMA.

@UCEMA_Notas

Información sobre las publicaciones científicas y periodísticas de los profesionales de la UCEMA.

@UCEMA_DDP

Información de las actividades del Departamento de Desarrollo Profesional.

@CGCUCEMA

Información de las actividades organizadas por el Centro de Graduados.

@FinanzasUcema

Información de las actividades organizadas por el Departamento de Finanzas.

✉ escribinos: revista@ucema.edu.ar

[desarrollo profesional]



Certificate in Business Management

La Universidad del CEMA presenta para el ciclo lectivo 2012 un nuevo programa.

El Certificate in Business Management (CBM) se encuentra dirigido a graduados universitarios y estudiantes en el último año de su carrera de grado que deseen potenciar el inicio de su carrera profesional mediante el capital humano adquirido y el reconocimiento profesional alcanzado, por llevar a cabo un Programa de primer nivel en la Escuela de Negocios de la UCEMA.

Objetivos del Programa

- Proveer a los participantes las habilidades necesarias para facilitar su inserción en el mercado laboral y asegurar su adecuado desenvolvimiento en la primera etapa de su carrera profesional.
- Desarrollar en los participantes competencias profesionales claves para el ejercicio de la actividad, lo que los habrá de diferenciar de la mayoría de los graduados universitarios que encaran la fascinante experiencia de desarrollarse profesionalmente en el ámbito corporativo.

Con tales fines el Programa se divide en dos módulos: Desarrollo de Capacidades Personales y Desarrollo de Capacidades Profesionales, cada uno de ellos compuestos por tres asignaturas, ofrecidas a lo largo del año académico en horario vespertino.

La UCEMA otorgará a los participantes que hayan cumplimentado los requerimientos del Programa (la aprobación de las asignaturas)

mediante el mecanismo evaluatorio propio de cada una de ellas) el Certificate in Business Management. El mismo proveerá evidencia clara del éxito del participante en haber llevado a cabo un programa de excelencia, en una Escuela de Negocios líder en la Argentina.

Para más información ingresar en www.ucema.edu.ar/cbm

MÓDULO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PERSONALES

Se cursarán tres asignaturas dirigidas a proveer a los participantes el capital humano específico para transitar con éxito el demandante proceso de inserción laboral y facilitar su crecimiento en la primera etapa de su vida profesional. Las asignaturas son las siguientes:

- Herramientas para una Exitosa Búsqueda Laboral
- Herramientas para el Autodesarrollo y la Superación Profesional
- Negociación

MÓDULO DE DESARROLLO DE CAPACIDADES PROFESIONALES

Se cursarán tres asignaturas, a nivel de posgrado, dirigidas a proveer a los participantes capital humano específico para el ejercicio de la actividad. Las asignaturas son las siguientes:

- Managerial Economics
- Finanzas de Empresas
- Marketing

Liderazgo de la Diversidad

por Susana Larese y Claudio Feraud, Socios de Stanton Chase Argentina.

En los últimos años, la convivencia de las distintas generaciones en el mundo laboral y organizacional constituyó, y aún representa, un verdadero desafío para una gestión efectiva.



Susana Larese y Claudio Feraud.

¿Cuáles son las competencias de los más seniors? Su alto nivel de compromiso con los objetivos de la empresa y su ejecutividad. Capaces de sostener largas jornadas laborales y simultaneidad de funciones, las generaciones seniors aportan experiencia y conocimiento en procesos y procedimientos para la toma de decisiones.

Por lo tanto, la clave para transformar estas diferencias en ventajas es el liderazgo dentro de una cultura organizacional que aprecie la diversidad. En el presente, las empresas demandan recursos humanos talentosos. Pero los talentos son escasos y atraerlos y lograr retenerlos requiere, cada vez más, un liderazgo que comprenda el real comportamiento de las distintas generaciones y conocer sus necesidades, expectativas y las exigencias relacionadas.

Ciertamente, un buen líder buscará mantener la mejor ecuación posible entre la naturaleza del negocio en que se encuentre la empresa y las expectativas generacionales de los integrantes de su equipo a fin de que ambas sean satisfechas.

La resolución satisfactoria de esta ecuación llevará, sin dudas, al éxito organizacional en un clima que será un diferencial de valor y contribuirá a la retención de talentos.

¿Qué competencias tendrá este líder? Una es la flexibilidad, por supuesto. La otra es la capacidad de influencia por la credibilidad y confianza que genera su liderazgo. Otra es la tolerancia a las diferencias. Entender a unos y otros, ser empático sin perder por ello su lugar ni el respeto de quienes le reporten. Ser un buen comunicador, mantener fluidos los canales de contacto y escucha de nuevas ideas. En definitiva, deberá poseer una visión basada en la humanización de la gestión y del *management*.

¿Qué no debe ser un líder en la diversidad? No debe ser estructurado, ni creer en el valor absoluto de las jerarquías. Tampoco no saber escuchar y no saber reconocer los méritos de sus colaboradores. Debe comprender que las tareas rutinarias o poco creativas desalentarán a los jóvenes si no son combinadas con tareas donde puedan aportar sus ideas y su creatividad. Debe aceptar que el "life balance" es posible sin afectar la eficiencia del departamento a su cargo. No debe imponer sus paradigmas de cómo sus subordinados deben aprender los conocimientos que le son requeridos, ya que ellos aprenden de forma diferente que los seniors.

En conclusión, será recomendable que las empresas revisen qué tipo de rol de jefatura y conducción alientan. De no hacerlo, los esfuerzos de las empresas por brindar interesantes oportunidades de carrera, competitivos salarios y beneficios podrían desvanecerse rápidamente a la vista de su personal con alto potencial y posiblemente clave para el futuro de la compañía, por no percibir la falta de habilidad o indiferencia de un jefe en el tratamiento de las demandas de sus colaboradores que serán propias del grupo generacional al que pertenecen.

La diversidad cultural y generacional es un fenómeno cada vez más instalado en nuestras organizaciones. Gestionarlo adecuadamente representa no sólo su aceptación sino transformarlo en una ventaja competitiva.

Frecuentemente escuchamos a representantes de las generaciones seniors referirse con los términos: "incomprensibles, conflictivos y/o descomprometidos" cuando hablan de la generación "Y" o de los "Milenium" también llamados "M".

Por otra parte, los más jóvenes consideran que las empresas exigen tiempos de dedicación al trabajo que atenta contra su vida personal y su libertad, que tienen rígidos programas de desarrollo y que sus capacidades son desaprovechadas en el "burocrático" mundo corporativo.

¿Quién tiene la razón? Todos y ninguno. Lo cierto es que ambas partes miran la misma realidad desde paradigmas bien diferentes y esto los lleva a un cierto "dis-confort" en su convivencia. En verdad lo que ocurre es que ha habido cambios muy significativos en cortos lapsos de tiempo que algunos líderes y empresas no reconocen, no comprenden o no saben gestionar. Y nos referimos a mucho más que un cambio laboral. Se trata de cambios sociales. Algunos autores como Berardi lo definen como una auténtica mutación cognitiva y lingüística de la humanidad. A forma de ejemplo, mencionemos los cambios en el número de palabras que habitualmente utiliza un ser humano. Hasta hace veinte años, un joven utilizaba unas dos mil palabras. Hoy tan solo seiscientos cincuenta.

Antes una persona mantenía con su trabajo una relación de por vida y de realización personal. Esa relación le daba identidad. Hoy los jóvenes viven el trabajo como un medio para lograr sus fines y condicionan su permanencia a la rápida satisfacción de sus necesidades.

Estos cambios y nuevos paradigmas, ¿hacen a los jóvenes inadecuados para las organizaciones? Por supuesto que no. De hecho, las generaciones Y y M adquirieron competencias tales como moverse a gran velocidad en el mundo de signos visuales. Por otra parte, son personas con rápida adaptación a los cambios sociales y tecnológicos que pueden aportar creatividad e innovación en sus equipos de trabajo.

Programa de Intercambio



Katie Morris, ex-International Partnerships Office Manager, Regent's College, Inglaterra.

Uno de los objetivos del Departamento de Desarrollo Profesional es ampliar las oportunidades para realizar experiencias internacionales a través del Programa de Intercambio. Actualmente la UCEMA cuenta con veinte *partners* internacionales distribuidos en Europa, Norteamérica y América Latina. Por medio de dicho programa los alumnos de grado y posgrado tienen la oportunidad de estudiar por un período académico en alguna de las universidades *partners*, experimentando nuevas culturas e idiomas así

como métodos de enseñanza diferentes. Y, de la misma manera, la UCEMA recibe todos los años a alumnos del extranjero que se incorporan a los cursos regulares de la Universidad.

Aprovechamos la visita a nuestro país de Katie Morris, ex-International Partnerships Office Manager, Regent's College, Inglaterra; para que nos diera su visión acerca de realizar una experiencia internacional.

¿Por qué recomendarías a los estudiantes realizar un intercambio?

Usualmente los estudiantes recuerdan su intercambio estudiantil como la mejor parte de su vida universitaria. ¿Por qué? Además de la experiencia de visitar un país nuevo, conocer nuevas personas de culturas diferentes y tener la oportunidad de viajar, los estudiantes se dan cuenta de que es mucho más que sólo estudiar en el extranjero. Muchos estudios muestran que los estudiantes no sólo mejoran sus capacidades lingüísticas, interculturales y sus perspectivas profesionales como resultado de realizar un intercambio; sino que además se sienten enriquecidos por la experiencia y que han abierto sus ojos a diferentes formas de pensar. Los estudiantes regresan a sus países de origen con una nueva perspectiva sobre la vida y nuevas ideas de innovación en su propio país.

De tu experiencia en Inglaterra, ¿cómo viven los estudiantes argentinos su intercambio?

Desde mi experiencia, los estudiantes argentinos siempre parecen pasarla bien en Londres. De hecho, la pregunta más frecuente que me hacían los estudiantes de intercambio argentinos era: "¿Es posible extender mi estadía otro semestre?". Además de disfrutar la multicultural ciudad de Londres muchos estudiantes aprovechan la oportunidad de viajar a otros países europeos con amigos que conocen durante la cursada.

¿Qué consejos le darías a un estudiante que desea realizar un intercambio en Inglaterra?

Por supuesto que aproveche los cursos y el estudio con profesores y compañeros de diferentes ciudades del mundo. Y que no se pierda la oportunidad de experimentar Londres en todos sus aspectos. Desde probar el famoso "fish and chips" (pescado y papas) y visitar el museo Madame Tussauds o alguno de los mucho otros impresionantes museos, mercados y teatros que hay en la ciudad. Que haga un "sunday roast". Que visite a la Reina en el Palacio Buckingham o vea el cambio de guardia. Que tome el Eurostar para un paseo de un día en París. Hay tantas cosas para hacer en Londres que nunca se aburrirá. Definitivamente serán meses inolvidables.

Intercambio 2012 *

Se encuentra abierta la inscripción al Programa de Intercambio 2012, destinado a alumnos de grado y posgrado que quieran vivir la enriquecedora experiencia de un intercambio universitario. Recomendamos a todos los alumnos interesados comunicarse con el Departamento de Desarrollo Profesional con la suficiente anticipación para efectuar consultas y poder completar correctamente el proceso de postulación.

-Inscripción e información: exchange@ucema.edu.ar
<http://www.ucema.edu.ar/programa-de-intercambio>
-Cierre de inscripción: 1º de marzo de 2012.

* La presente convocatoria está abierta para los alumnos que durante el 2012 estén cursando los siguientes programas:

- Licenciaturas en Dirección de Empresas, Economía, Marketing, Ciencias Políticas y Relaciones Internacionales: alumnos de 3º y 4º año.
- Ingeniería en Informática: alumnos de 4º y 5º año.
- Contador Público: alumnos de 3º año.
- Maestrías en Dirección de Empresas (part-time), Agronegocios, Ciencias del Estado y Economía (part-time): alumnos de 2º año.

Teletrabajo para personas con discapacidad. Emprendimiento de graduados de la Universidad del CEMA

Jorge Araujo, Nicolás Araujo y Manuel Castellanos tienen 25 años y son egresados de la UCEMA de las carreras de Administración de Empresas, Economía y Contador Público, respectivamente. Al poco tiempo de graduarse, comenzaron a interesarse en una nueva tendencia mundial, el teletrabajo, y cómo éste comenzó, de a poco, a incorporarse en Latinoamérica. Luego de investigar el tema, notaron que en Argentina no estaba desarrollado (en comparación a EE.UU. y Europa) y que podía ser de gran ayuda para las personas con discapacidades y con problemas para trasladarse e insertarse en el mercado laboral. Fue entonces cuando fundaron WorkatHome, una empresa que provee un servicio integral para la implementación del teletrabajo en las organizaciones.

Su propuesta consiste en incorporar, a través del teletrabajo (*home office*), a personas con discapacidades para que puedan trabajar desde sus casas y así insertarse al mercado laboral, aprovechando esta tendencia, que muchas empresas empiezan a implementar. Para llevar adelante esta tarea enfocada en reducir los obstáculos que se les presentan a las personas con movilidad reducida, trabajan junto a la Fundación Par, organización que tiene experiencia en la inserción laboral de personas con discapacidades, y lo lograron concentrándose en las oportunidades que ofrece el teletrabajo.

Recientemente participaron del concurso "Crear-Crear", organizado por American Express, en el que se presentaron diferentes proyectos. WorkatHome fue el elegido como ganador con el 70% de los votos en su categoría.
www.workathome-la.com.ar



V Olimpíadas Contables UCEMA

El lunes 17 de octubre se llevó a cabo en la Universidad del CEMA la instancia final de las V Olimpíadas Contables, organizadas por el Departamento de Contabilidad de la Universidad del CEMA.

El primer puesto fue obtenido por la alumna Florencia Luciana Zvik de la Escuela Técnica ORT-Yatay, mientras que los alumnos Melisa Waissman, también de ORT-Yatay, y Lucas Ezequiel Tropeano, del Instituto Compañía de María, se ubicaron en el segundo y tercer lugar respectivamente.

Además, la Universidad premió a los colegios basándose en el esfuerzo y desempeño de todos sus alumnos participantes, alcanzando el primer lugar la Escuela Técnica ORT-Yatay y el segundo el Instituto Compañía de María. En el tercer lugar fue distinguido el Colegio San José de los Hermanos Maristas.

Los estudiantes ganadores recibieron becas de estudio para la Carrera de Contador Público en la UCEMA, netbooks y reproductores digitales MP3 y MP4. Los colegios ganadores fueron reconocidos con Programas Ejecutivos de la Universidad y libros de la editorial Cengage Learning.

A través de la participación de 50 colegios de Buenos Aires y del interior del país, más de 2000 estudiantes de los últimos años del nivel secundario participaron de la quinta edición de las Olimpíadas Contables, de los cuales 268 compitieron en las últimas instancias, basadas en resolución de casos prácticos y el análisis de escenarios relacionados con la contabilidad y los negocios. La instancia final fue disputada por 39 alumnos.

En su quinta edición, las Olimpíadas Contables de la UCEMA tuvieron como objetivo difundir entre los jóvenes la importancia del lenguaje contable y su fundamental aplicación en el ámbito empresarial para la toma de decisiones.

Las V Olimpíadas Contables de la UCEMA contaron con el apoyo de Frávega, Deloitte, PUMA, Fernando J. Lascombes, MiNU, CENGAGE Learning, Junior Achievement y la Asociación Conciencia Joven.

COLEGIOS GANADORES

PUESTO	COLEGIO
1	Escuela Técnica ORT-Yatay
2	Instituto Compañía de María
3	Colegio San José de los Hnos. Maristas



ALUMNOS GANADORES

PUESTO	COLEGIO	APELLIDO	NOMBRE
1	Escuela Técnica ORT-Yatay	Zvik	Florencia Luciana
2	Escuela Técnica ORT-Yatay	Waissman	Melisa
3	Instituto Compañía de María	Tropeano	Lucas Ezequiel
4	Colegio San José de los Hnos. Maristas	Raies	Pedro
5	Instituto Nuestra Señora del Carmen	Pisani	Victoria
6	Instituto Don Orione	Ruiz	Micaela
7	Instituto Santa Cruz	Farina	Nahuel Alejandro
8	Colegio San Francisco de Sales	Baida	Sofía
9	Escuela Técnica ORT Montañeses	González	Cristian
10	Instituto Redemptrix Captivorum	Seasolo	Araceli



Entrega de premio a la ganadora Florencia Zvik.



Entrega de premio a la Escuela Técnica ORT-Yatay.

Después de las elecciones: la política que viene

A días de que se lleven a cabo las elecciones nacionales, antes del cierre del presente número de la Revista UCEMA, tres profesores de la Universidad esbozan posibles escenarios sobre los tiempos que vienen.

De la democracia delegativa a la democracia plebiscitaria, variaciones del mismo tema

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

En los años 90 se acuñó el concepto de "democracia delegativa" para criticar el funcionamiento del régimen político argentino de ese período. Según esta caracterización, a luz de resultados económicos satisfactorios, los ciudadanos habían delegado en el poder ejecutivo la potestad de gobernar sin exigir un mínimo de control por parte de otros organismos del estado u organizaciones sociales sobre los actos del gobierno. A esta altura de la era Kirchner puede afirmarse que aquel modelo persiste y que se ha profundizado a tal punto que ahora podría caracterizarse como "democracia plebiscitaria", con iguales connotaciones adversas.

El 2011 es un año importante desde el punto de vista político no sólo porque se llevan a cabo las elecciones presidenciales, sino también porque se estrenó un nuevo arreglo preelectoral denominado Primarias Abiertas Simultáneas y Obligatorias (P.A.S.O.) que obliga a todo el padrón electoral a volcarse a las urnas para elegir los candidatos o listas de todas las agrupaciones que aspiran a competir por cargos electivos. Luego de un plazo muy corto de setenta días se realizan las elecciones generales nacionales. Junto con este proceso electoral, en muchos distritos para satisfacer la conveniencia electoral de los políticos, se realizaron a lo largo del año elecciones para elegir autoridades a nivel provincial y municipal. En algunos, como la Ciudad de Buenos Aires, se necesitó la segunda vuelta electoral para decidir el ganador. Para frustración de algunos electorados, sus candidatos ganadores cambiaron de adscripción partidaria una vez que resultaron electos. Al mismo tiempo, los resultados de las primarias del 14 de agosto último se percibieron como un plebiscito que sirvieron para determinar a los ganadores de las elecciones y no para determinar las líneas internas. Como resultado de ello, la campaña electoral subsiguiente se acható y el tiempo entre las votaciones se transformó en un compás de espera de algo más de dos meses para reconfirmar un resultado cantado. Ante la victoria del oficialismo, el arco opositor sufrió un duro golpe y los candidatos sobrevivientes se preocuparon más por desarrollar sus rencillas internas o acercarse a los vencedores. La crisis del 2001-2002 golpeó duramente a la constelación partidaria tradicional. Algunos de sus integrantes volvieron a presentarse para estas elecciones pero no lograron constituir una opción apetecible para el electorado. Los resultados de las elecciones primarias terminaron por arrasar lo último que quedaba de ellos.

En los años 90 también se utilizó peyorativamente el concepto de "voto cuota" para caracterizar el apoyo electoral a una fórmula política que, según sus críticos, sólo hacía hincapié en los resultados económicos. El último ejercicio electoral de las internas abier-



tas, y casi con seguridad, de las elecciones nacionales, también mostró que los votantes continúan apoyando las nuevas variantes de aquel denostado "voto cuota" que ahora se ha visto refinado por la magnitud de las "asignaciones universales" y "para todos" que muchos temen perder si cambiara el gobierno.

Como consecuencia de la crisis de principio de siglo, muchos auguraron profundos cambios en la política argentina. Al menos las dos características mencionadas se mantienen. Ello confiere una gran ventaja al oficialismo de turno. Una mayoría del electorado argentino está dispuesto a aceptar la concentración sin posibilidad de poder ejercer algún control institucional sobre el Ejecutivo. Este es el cáliz sagrado del sistema político argentino. Todas las demás instituciones deben doblegarse ante él y la crítica o el pedido de explicaciones son vistos como sospechosos. La oposición no es una, sino muchas, que en algunos casos sólo se diferencia del gobierno por los matices. Los organismos de control sólo existen de nombre, la justicia responde según los vientos que soplan y la falta de institucionalización de un sistema de partidos sólida no impone costos a la "borocotización". Todo ello implica dejar un amplio espacio a la arbitrariedad. Los ciudadanos se reducen a plebiscitar un gobierno que exige la aceptación de un modelo "caja cerrada". Y el futuro del sistema político termina por dirimirse en torno a un

pequeño grupo que rodea a una persona. Al menos todavía quedan las elecciones. Suponiendo que éstas continúan practicándose sin cuestionamientos, es de esperarse que en algún momento se compondrá una oposición que constituya un juego equilibrado en la política y que el horizonte de nuestras aspiraciones pueda llegar más allá del número de cuotas.

Lo que viene

» Por Roberto Starke, profesor de Ciencias Políticas, UCEMA.

Durante el último año se consolidó de manera exitosa el modelo de acción política kirchnerista, al calor de un contexto económico internacional favorable para la Argentina y una política económica doméstica basada en alentar el consumo. En las elecciones primarias el gobierno obtuvo una holgada victoria. Una mirada sencilla al escenario posterior a ese momento nos habla de un horizonte diáfano para el oficialismo y de una oposición desorientada con escasa capacidad de reestructurarse. Esto sólo ahonda la crisis del sistema de partidos que comenzó en el 2001/2002 y lleva a suponer que los resultados de las elecciones generales no tendrían por qué ser diferentes.

Sólo existe un liderazgo sostenible en el mediano plazo y es el de CFK. El resto acompaña. Los sectores más críticos se desinflaron y el espacio de la política en general lo ocupa el oficialismo. Ya casi no se habla de las elecciones en las mesas de amigos informados, las columnas políticas están cada vez más aburridas y los programas de televisión se han tornado reiterativos y anestésicos hasta para nosotros, los iniciados en estos temas.

Esto deriva en un gobierno que por delante sólo tiene ahora que enfrentar sus propios fantasmas, como nada más y nada menos que la interna por estar cerca del poder. En la medida que la capacidad de la oposición para hacer política declina, el espacio de la controversia y la confrontación se traslada a lo interno, es decir a la "cocina" del gobierno. El liderazgo de CFK es muy sólido y después de octubre probablemente se consolide aún más. A partir de ahí, tendrá que definir nuevos espacios de poder e influencia en su entorno, definirle a los distintos sectores, grupos y grupúsculos su rol. Y como toda definición deparará costos. La Cámpora, Boudou, el viejo kirchnerismo, el PJ histórico, todos aspiran a "estar" en esta etapa de otros cuatro años que recién se inicia. La influencia y el poder son característicos de los entornos políticos, especialmente de aquellos que han logrado legitimarse por el voto mayoritario y que concentran en su seno una enorme capacidad de decisión.

Cristina se construyó por oposición al mito opositor sobre su incapacidad y logró liderar un gobierno que visto de afuera luce eficiente. La maquinaria del Estado se mueve, el nivel de internas es cercano a cero, Cristina es una presidenta de atril y noticieros transmitiendo casi en cadena. No queda claro cuándo la presidenta se arremanga las mangas para hacer el trabajo tedioso de administrar, pero el gobierno funciona.

Esta eficiencia luce más cuando se la compara con la construcción discursiva de la oposición sobre la incapacidad de Cristina, que comenzó en la campaña presidencial del 2007 y sólo funcionó a la larga como un recurso gastado e ineficiente para una oposición cada vez más frustrada.

La muerte de Néstor significó un comienzo fresco para Cristina. Pudo ajustar su discurso, apariencia y estilo para subsanar el

principal talón de Aquiles del período de poder de Néstor Kirchner: la crispación. Escudada por el luto primero, después con la capacidad de ajustar para abajo los decibeles de su propio discurso, la presidenta desinfló el clima de aspereza para suavizar el clima de opinión en el país. La oposición quedó en falsa escuadra de nuevo, sin poder atacar de manera furibunda, sin el combustible que da ser un opositor rabioso, sin saber cómo hacer para lidiar con la Presidenta.

La oposición tiene por delante la ímproba tarea de reorganizarse, rearmarse con un discurso -un relato diría CFK- y un proyecto. Esto quiere decir que están vacíos de contenido y efectividad. Tendrán que armarse de paciencia y tener mucha sabiduría para conocer cuáles son sus fortalezas y cuáles han sido sus debilidades en el curso del año electoral.

Por ahora el universo K determina casi las conductas de la oposición. Binner puja en una interna dentro de la misma oposición para obtener un distante segundo puesto. Un verdadero premio consuelo. Duhalde y Alfonsín por sobrevivir a la misma catástrofe que ellos desencadenaron. Rodríguez Saa sólo piensa en su futuro como gobernador y en cómo cobrar los servicios realizados al poder central. Macri desespera por mantener un diálogo constructivo con el gobierno federal. Es la única manera, piensa, en que logrará darle a su clientela porteña algunas respuestas concretas en obras y servicios. Lo cierto es que la crisis de la oposición se va a llevar a algunas figuras de ese horizonte que suenan vetustas para la opinión pública. ¿Surgirán nuevas? Inevitablemente. Pero lo nuevo no siempre es bueno. Los políticos tienen que acostumbrarse a que no es sólo imaginación y buenas intenciones lo que les permite llegar. Tienen que combinarlo con las viejas fórmulas del uso y manipulación del poder. Qué otra cosa les queda sino someterse a la lógica de la política, que no es ni vieja, ni nueva, sino sólo eficaz.

¿Esto implica, acaso, una crisis? Para nada. Es parte de la naturaleza de la política, de una política determinada por la presencia de una figura alrededor de la cual gira gran parte del cosmos de una coalición de sectores diferentes que tiene diverso origen pero un sólo destinatario: CFK. En ese escenario debemos fijar ahora la atención porque de él se derivarán las futuras acciones de gobierno.



El kirchnerismo ha operado de manera eficiente sobre una gran cantidad de variables entre las que podemos destacar que renunció con inteligencia a ser un gobierno transparente. Sabiendo que la opinión pública tolera sin muchos problemas ciertos niveles de corrupción, el kirchnerismo limitó su discurso acerca de su propia transparencia y dejó aflorar la crítica sobre su corrupción sin hacerse cargo de ella. Esto constituyó otro punto de frustración para la oposición, que siente que ninguno de sus mensajes tiene pregnancia. En tiempos de una sensación térmica de bolsillo agradable, un poquito de corrupción parece no importar. Y ese es el trato que el oficialismo le da al tema.

Al pelearse con Clarín, el Kirchnerismo le quitó legitimidad al periodismo en general. En algún momento de la pelea el multimedio perdió la línea, jugándose por la táctica de devolver golpe por golpe. El resultado es que Clarín y su sistema de medios perdieron legitimidad como emisores "objetivos" de la realidad. Esto permeó por contagio al *pack* de medios opositores, que perdieron parte de su capital político máspreciado, la legitimidad.

En suma, el gobierno de Cristina Kirchner es conservador en su esencia y progresista en su estilo. Como buen gobierno conservador, impulsa la paz del silencio, que lo logra minimizando con eficiencia a las voces opositores, por ahora de manera suave, sin la virulencia que le imprimía a la política Néstor Kirchner.

Un resultado cantado y mil incertidumbres

» Por Luis Tonelli, profesor de la Maestría en Ciencias del Estado, UCEMA.

Todos sabemos que Cristina Fernández ganará las elecciones de octubre, cómodamente, en primera vuelta y quizás con más votos que la carrada que cosechó en las Primarias. Sin embargo, nada sabemos sobre cómo va a ser su próximo gobierno.

Desde las usinas oficialistas se irradia un mensaje: "esta vez vamos por el bronce" (el cual implica su boomerang "antes fuimos por el oro"). Pero aún tomando este mensaje como cierto, ¿qué significa para el cristinismo kirchnerista "ir por el bronce"? ¿Significa cambiar el modelo? ¿Significa cambiar a los personajes más polémicos del Gobierno? ¿Significa cambiar de estilo, tal como se estuvo viendo en la campaña electoral?

¿O ir por el "bronce" es "ir por más"? O sea, que el kirchnerismo se metamorfosee del fenómeno puramente de poder que es a una construcción política consolidada. En síntesis, que el kirchnerismo deje de ser un diminuto núcleo duro iridiscente, con oportunistas varios asociados y una pequeña falange de jóvenes impetuosos que le aportan un poco de espíritu a la cosa (y no mucho más) para institucionalizarse. Esto es, que tenga una forma orgánica, que acuñe un "nuevo dogma" (que por ahora no se ha visto, salvo slogans ya rancios, y que asume la suprema forma oratoria de los cantitos de cancha). Institucionalización que implica un giro de 180 grados para hacer política de una forma diametralmente opuesta a como se la estuvo haciendo (y que si no se hizo, no se sabe muy bien por qué ahora va a poder hacerse).

En realidad, hay una suprema causa que anima las expectativas. Nada más y nada menos que el problema de la sucesión. Difícil para todo gobierno personalista, crítico para el peronismo



sin Perón y tremendo para el kirchnerismo, sin un Néstor Kirchner para hacer el "uno-dos" "dos-uno", constantemente. Por definición, el kirchnerismo era, así, estéril para alumbrar hijos políticos.

La institucionalización del kirchnerismo puede conjugarse entonces de dos maneras diferentes: alcanzando organicidad partidaria y que de la competencia interna surjan los herederos "naturales", o bien, ir por una reforma constitucional y tratar de materializar la operación "Cristina Eterna". Cualquiera de las dos cosas aparecen sencillamente hoy como muy lejanas de ser concretadas. Pero dejar que las Primarias del 2015 alumbren al peronista que los suceda (tal como es la aspiración de un Daniel Scioli, un Sergio Massa, un Jorge Capitanich o un Urtubey) no puede ser, para el núcleo originario, ni más ni menos que un abismal salto al vacío.

Y todo esto pensando, obviamente, en que a CFK le va a ir bien. Que estos dos difíciles años que vienen de crisis internacional, desgaste de materiales luego de tanto en el poder, o simple hartazgo, no van a hacer mella en su popularidad, lo cual es un *ceteris paribus* un tanto arriesgado.

Son dos años en los que la oposición deberá hacer pie si quiere tener chances para que el peronismo no se transforme en un sistema que provea el gobierno y también la alternativa. Mucho dependerá de cómo le va a CFK y si quiere autonomizarse del PJ y trascenderlo, o bien, jerarquizarlo. Si le va mal y se aferra a los suyos, es muy posible que el peronismo con sus personalidades más importantes busque nuevos horizontes políticos.

Del abanico opositor no peronista, Mauricio Macri ha convertido una debilidad (el renunciar a darle batalla presidencial a CFK) en una fortaleza. También Hermes Binner ha hecho de una debilidad (la de salir cuarto en las Primarias) una fortaleza (seguramente, el ser en octubre el candidato opositor más votado).

Pero a las terceras fuerzas les resulta siempre difícil consolidarse territorialmente y su historia es la de los partidos flash: brillan un rato a escala nacional y luego desaparecen. Ese es el gran activo del radicalismo, que le ha permitido volver de las sombras, dada la red de intendencias leales al partido de Alem. Ahora con una más en su haber, y de las importantes, con el triunfo de Ramón Mestre en la ciudad de Córdoba. Lo que también preanuncia una renovación en las autoridades partidarias y la decadencia del radicalismo "federal" de Ángel Rosas y Gerardo Morales, y el fin de la aventura nostálgica de Ricardo Alfonsín. Se verá si la renovación de autoridades se convierte también en una necesaria renovación generacional, para volver al radicalismo un partido competitivo.

"Color sobre color"

El 3 de noviembre se inauguró en el SUM de la UCEMA la muestra de serigrafías "Color sobre color". La misma, como todas las muestras de la Universidad, es apoyada por la bodega Escorihuela Gascón y se podrá visitar hasta el 16 de diciembre de 14 a 19 h, con entrada libre y gratuita.

"Color sobre color" es una muestra de serigrafías llevada a cabo por un grupo de creadores surgidos de la carrera de Diseño Gráfico de la UBA, que han encontrado en la serigrafía el medio predilecto para expresar sus ideas, aprovechándose del lenguaje sensible que genera la superposición de tintas, el uso diferenciado del color y la composición.

Leandro Castelao

Estudió Diseño Gráfico en la Universidad de Buenos Aires donde actualmente enseña Tipografía e Ilustración. Buscando formas sintéticas para ilustrar conceptos complejos, Leandro encontró una manera de hablar a través de las imágenes.

Desde tapas para revistas hasta packs de chocolates, pasando por ilustraciones editoriales y fundas para iPhones, Leandro se mantiene constantemente ocupado trabajando para clientes como Nike, The Times, Esquire, Wired, Nokia y GQ Magazine, entre otros. También participó en diferentes exhibiciones y *workshops* en ciudades como San Pablo, Los Angeles, Nueva York, La Haya, Bombay y Nueva Delhi durante el año 2010.

Sol Linero

Egresada de la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad de Buenos Aires, luego de haber trabajado en varios estudios locales, se mudó a Miami. Allí se vio inmersa en el estilo retro norteamericano e inmediatamente se enamoró de él. Su manejo del color es exquisito y tiene una debilidad por hacer ilustraciones armónicas y adorables. Sol ha trabajado con clientes como MTV, Vh1, Unicef, Banco Interamericano de Desarrollo (BID), Ashoka, The Boston Globe y muchos más. Está constantemente participando en muestras y colaboraciones con otros artistas alrededor del mundo.

Juliana Pedemonte

Egresada de la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad de Buenos Aires, desde 2003 desarrolla su propio estilo de ilustración y animación para su compañía Colorblok, trabajando para clientes como MTV, Vh1 y Nickelodeon. En su trabajo usualmente crea robots felices, mecanismos y otros personajes sonrientes.

Su estilo ha sido aplicado a tablas de *skate* y muñecos de vinilo, entre otros. Ha participado de numerosas exhibiciones grupales en Buenos Aires y en el exterior.

Matías Vigliano

Egresado de la carrera de Diseño Gráfico de la Universidad de Buenos Aires, Matías Vigliano es parte del Colectivo Doma (www.doma.tv) desde sus inicios en 1998, cuando el grupo desplegó por las calles campañas publicitarias irónicas, *stencils* y proyecciones urbanas.

Junto a Doma realizó exposiciones e instalaciones de arte en

ciudades como Berlín, Nueva York, Los Angeles, Portland, Montreal, Barcelona y Buenos Aires; dictando, además, conferencias y *workshops* alrededor del mundo.

Amante de la ilustración, la animación y el diseño, e influenciado por una gran cantidad de series, películas, *comics* y libros, actualmente continúa creando universos gráficos, productos y piezas únicas.



"The Head", serigrafía, Juliana Pedemonte.

INNOVATION FORUM 2011

El 15 y 16 de agosto de 2011, las firmas BDO, Grupo Crescent e ISOLucion® -especializadas en consultoría y sistemas de gestión- organizaron en la Universidad del CEMA el INNOVATION FORUM 2011, Primer Congreso Argentino de Innovación en Calidad Normativa.

Del Congreso participaron como disertantes importantes profesionales expertos en temas relacionados con innovación en calidad normativa, presentando disertaciones sobre variados temas como responsabilidad social empresarial, sustentabilidad en medio ambiente, continuidad de negocios y mejores prácticas de directores, entre otros.

A continuación se resumen algunos de los temas destacados de las jornadas.

Rafael Griffl (DQS UL): "Sistema de gestión de la continuidad del negocio (Norma BS 25999)".

Se puede definir a la continuidad del negocio como la "capacidad estratégica y táctica de una organización para planificar y responder ante incidentes e interrupciones de las actividades con el objeto de permitir la continuidad de las operaciones del negocio a un nivel pre-definido como aceptable".

La norma BS 25999 propone un modelo de gestión que prepara a las empresas para la reacción ordenada y planificada ante desastres y contingencias graves que puedan afectar a su normal desenvolvimiento. De esta forma, las organizaciones que la aplican podrían obtener un "blindaje" propio que les permitiría proyectar la continuidad de su negocio aunque sucedan desastres naturales, humanos o sociales.

Nicolás Lopreiato: "Mejora basada en evaluación de prestadores institucionales en sistemas de salud".

El impacto en la calidad del servicio más importante obtenido por la institución es relativo a la forma en que se gestionan los prestadores institucionales: centros de diagnóstico, sanatorios o clínicas, poli-consultorios, laboratorios de análisis clínicos, centros de ojos y centros odontológicos.

El control y la mejora sobre estos prestadores fueron identificados, mediante la aplicación de herramientas de mejora continua, como la forma no sólo de asegurar la calidad del servicio ante el usuario, sino como una manera de proteger a la organización ante desvíos que puedan producirse durante la prestación de éstos a terceros, y que acarrear a la organización pérdidas monetarias y de prestigio en su mercado.

Emiliano Ezcurra y Marcelo Carbone (Grupo Crescent): "Sustentabilidad y FSC".

La próxima etapa en la evolución de los sistemas de calidad la marcarán los sistemas de control de riesgo en todas sus variantes y la entrada en escena del concepto de sustentabilidad como regente de los próximos avances en materia de calidad normativa.

FSC brinda a las organizaciones la posibilidad de incorporar la protección de bosques a su estrategia de negocios, contribuyendo sensiblemente a la generación de conciencia ambiental entre sus clientes y ganado mercado al ritmo de dicha concientización.

Gustavo Duek: "Gestión de la calidad en universidades públicas".



La certificación de calidad ISO 9001:2008 en la Universidad Nacional de La Matanza se realizó, en una primera instancia, sobre servicios administrativos con amplio impacto sobre la calidad académica, como lo son el servicio de la biblioteca y el departamento de alumnos.

En mediciones realizadas durante la implementación y mantenimiento del sistema de la calidad en ambos sectores se evidenció una fuerte mejora en tiempos de atención que excedieron las expectativas del alumnado, logrando conformidad, aceptación y reconocimiento por parte de la sociedad local, demandante del servicio educativo público.

Eduardo Carcavallo (Instituto Latinoamericano de Trazabilidad): "Creando ambientes para desarrollar innovaciones sustentables".

El objetivo de la presentación fue transmitir los valores y principios del modelo de clase mundial del Premio Nacional a la Calidad, tanto en el sector público como privado, como herramienta para crear ambientes que faciliten la ruptura de modelos mentales, alentando la creatividad y la innovación hacia una competitividad sustentable en relación a los grupos de interés con quienes se vincula cada organización.

El liderazgo como impulsor en la aplicación de este modelo, tanto para una autoevaluación como para instalar un proceso de mejora continua, necesita también de un macro ambiente que si nergice las potencialidades de cada empresa u organismo.

Siempre hay ganadores en la aplicación de este modelo PNC: no sólo los premiados, si no también quienes se animan a aprender a medirse contra 200 parámetros que ofrece el sistema para no esconder las debilidades debajo de la alfombra y desarrollar fortalezas en un mundo global que espera innovación y valor agregado argentino.

Carlos Rozen (BDO y Asociación Argentina de Ética y Compliance) y Guillermo Bilick (Nucleoelectrica Argentina - Atucha): "Gestión integral de riesgos. ISO 31000 e IRAM 17551. Hacia una gestión de riesgos certificable".

Se refirieron a la implementación de un sistema de gestión de riesgos sobre la base de estándares internacionales tales como la norma ISO 31000 y las Argentinas IRAM 17550 e IRAM 17551; esta última certificable.

Cabe aclarar que la Norma IRAM 17551 es la primera norma certificable de un sistema integral de gestión de riesgos.

Adriana Rosenfeld (IRAM): "Responsabilidad Social Empresarial. ISO 26000".

El haber concluido el proceso internacional de desarrollo de la Norma ISO 26000 – Guía de responsabilidad social en el mes de noviembre del año 2010, ha dado lugar al comienzo de la etapa de aplicación y uso de la misma.

A los fines de posibilitar el reconocimiento de la ISO 26000 como la única norma internacional que aporta tanto un entendimiento común como buenas prácticas en la temática de la responsabilidad social, el Instituto Argentino de Normalización y Certificación (IRAM) presentó los aspectos fundamentales de esta nueva herramienta.

Paula Marra y Fabio Carboni (Los Grobo): "Grobo Innovation Program".

Existen organizaciones que estimulan la innovación en sus entornos. El GIP (Grobo Innovation Program) busca transformar las ideas innovadoras de la red de Los Grobo, compuesta por empleados, proveedores y clientes, en planes de negocios concretos y realizables. El 2011 es el primer año de este programa y el éxito obtenido asegura la realización de futuras ediciones. En octubre de 2011 se definirá el proyecto ganador de la primera edición del GIP.

Juan Carlos Reyes Pizza (ISOLución Colombia): "Innovación y automatización de sistemas de gestión. ISOLución. Metodología y tecnología en gestión de calidad".

Para innovar es necesario promover el pensamiento divergente, pero luego es necesario lograr tomar las decisiones correctas y, en general, vemos que el esquema jerárquico tradicional, donde la información sólo fluye de forma vertical y minimizando la participación de otros niveles de la organización, impide la consolidación de una cultura de la calidad al interior de la compañía.

Las herramientas tecnológicas facilitan el flujo de la información a lo largo y ancho de la organización, garantizando la seguridad de ésta y consolidando a un mediano plazo una cultura de la calidad al interior de la compañía.

Por su parte, Julio Sotelo de AG Sustentable habló de innovaciones en materia de sustentabilidad y acerca de cómo implementar políticas de RSE en la cadena de valor. Ejemplificó con la experiencia del Proyecto Sustenta 3.0.

Por último Manuel Antonio Di Marco (BDO) presentó las bases de los "Innova Awards", pues Innovation Forum 2012 premiará las iniciativas más innovadoras en agosto de 2012.

También estuvieron presentes Gustavo Pontoriero de IRAM, Enrique Yacuzzi de la UCEMA y Gustavo Nudel de Bureau Veritas, entre otros.

Innovation Forum se perfila como el evento más importante en materia de calidad normativa y ya se están programando fechas para el "Innovation Forum Córdoba". Para mayor información sobre nuevos eventos ingresar en www.innovationforum.com.ar.

XIV JORNADAS DE ACTUALIZACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Los días 13 y 14 de septiembre se realizaron las XIV Jornadas de Actualización de Recursos Humanos. En esta oportunidad, el eje de las mismas fue "Trabajando el lugar de trabajo".

Los adultos pasan más tiempo en el lugar de trabajo que en ningún otro lugar. De cómo se relacionan las personas dependerá el éxito de la empresa. Con el objetivo de mirar hacia adentro, los expositores presentaron ideas y análisis que nos permiten entender la dinámica del lugar de trabajo.

Durante la primera jornada el enfoque estuvo en el futuro, en qué hacer para que "mañana" la organización esté más motivada. Con una exposición dinámica y entretenida, Sebastián García Posse de SUMA 3 abrió las Jornadas con un análisis profundo e incisivo sobre el nuevo contexto comunicacional provocado por las tecnologías 2.0. al que caracterizó como un "nuevo paradigma cultural" signado por la complejidad y la incertidumbre. Aseguró que este escenario modifica significativamente el funcionamiento de la empresa, tanto en su estructura como en sus estrategias de negocio y de gestión del talento, y remarcó la importancia de con-

cebir a la comunicación como una herramienta esencial a la hora de mejorar la calidad de la experiencia laboral.

A continuación, Eduardo Suárez Battán dio a conocer los resultados de "La agenda del ejecutivo de RR.HH.", encuesta que recaba, entre otra información, los temas que más importan y preocupan a los responsables del área y sus expectativas para el futuro del sector. Según esta investigación, para el segundo semestre del 2011 los directivos de RR.HH. continuaron teniendo como prioritarios los siguientes temas: la preocupación por la fuerte presión sindical, cómo lograr mayor equidad salarial y atraer y retener talento, dar prioridad al mejoramiento del clima interno y cómo adaptarse a los desafíos que genera la incorporación de la "Generación Y" a los equipos de trabajo. La suma de todos ellos comporta una tarea nada fácil.

Raúl Molteni, de Molteni Consulting Group, y Luciana Barrera,

de Telefónica, dieron cuenta de la experiencia de implementación de un sistema integral de mejora en dicha empresa. Fue vital el rol que asumió el sector de RR.HH. en este proceso de transformación. Según explicó el experto, estos sistemas implican un alto nivel de complejidad, más y mejores metodologías y recursos para llevarlos adelante y, sobre todo, una verdadera maduración cultural: "los objetivos de mejora sólo pueden lograrse si las personas acompañan los procesos". El equipo de trabajo de Telefónica logró la medalla de oro en la competencia en EE.UU. en la que se presentaron. Pero el mejor premio fue el reconocimiento de los pares y el incentivo a seguir mejorando.

Al cierre del primer día, Patricia García de Lindblom, Directora de Recursos Humanos de Securitas, demostró la importancia de su área en el éxito de un negocio cuyo principal -y casi único- recurso son las personas. Cómo seleccionarlas, motivarlas y entrenarlas es un desafío aún mayor en comparación con otras industrias, ya que la rotación de personal puede ser un gran problema. Mostró cómo a través de una política de capacitación y formación permanente, Securitas busca liderar el negocio de la seguridad privada en el mundo apostando e invirtiendo en el conocimiento.

En el segundo día de las Jornadas el eje estuvo en el día a día de la empresa, en cómo lograr el mejor ámbito para todos enfocándose, particularmente, en un tema que muchos tienden a olvidar o, lo que es peor, esconder: la diversidad. Lidia Heller, Socia de HG&K Consultoría en Organización, dio comienzo a las Jornadas introduciendo la cuestión de la gestión y la inclusión de la diversidad especialmente en empresas globales, donde ya es un tema explícitamente reconocido como de gran importancia. Heller recalzó que un programa de diversidad activo fortalece los valores y la reputación de la empresa, ayuda a atraer y retener talento y aumenta la productividad de la empresa al incorporar recursos humanos diversos. Para poder tener una política realmente inclusiva es necesario prever, a través de diagnósticos cualitativos, los posibles obstáculos y resistencias que la implementación de dicha política puede llegar a ocasionar.

A continuación, un panel conformado por Lidia Heller, Fabiana Gadow (Socia Regional de Deloitte), Alejandro Melamed (Vicepresidente de RR.HH. de Coca Cola Latinoamérica Sur) y Delfina Daglio (Spanish South America Diversity Leader de IBM) compartieron sus experiencias, sus logros y desafíos; y las resistencias encontradas durante la implementación de políticas de diversidad. En los tres casos se trata de empresas globales pioneras en este tipo de experiencias. La conclusión fue unánime: el camino se hace andando. En materia de diversidad no existen recetas mágicas; las empresas sólo pueden asumir el compromiso e intentarlo.

Por último, Ignacio Funes de Rioja del Estudio Funes de Rioja y Asociados, concluyó las Jornadas con una reflexión acerca del modelo laboral en la Argentina al que caracterizó como "único en el mundo" por la peculiar convivencia de una fuerte legislación laboral con un gran poder de negociación por parte de los sindicatos. Esta situación, en apariencia conveniente para los trabajadores, contrasta con el alto porcentaje de empleo informal, conflictividad laboral y problemas de representación sindical, que dan lugar a modalidades de negociación que tienden -cada vez más- a resolverse por medio de la fuerza y la protesta. Las aparentes ventajas de este modelo tienen el duro contraste del efecto sobre empleo y sobre la capacidad de las pequeñas y medianas empresas de crecer y generar empleo.

Encuesta de expectativas de profesionales de RR.HH.

Entre los participantes de las Jornadas de RR.HH. se distribuyó la ya clásica encuesta de expectativas sobre temas de actualidad.

De las respuestas surge claramente que los consultados son sumamente optimistas respecto de la evolución del empleo para 2012, tanto en sus sectores como en la economía agregada. El promedio esperado de aumento del empleo esperado por sectores es de 5,2% para profesionales y de 5,1% para no profesionales; ambos valores significativamente superiores a los que se esperaban para 2011 en la encuesta anterior. Para la economía agregada, el valor promedio de las respuestas indica un aumento esperado del 2,1% para 2012 en el nivel de empleo, cifra muy superior a la esperada para el corriente año.

El optimismo sobre la evolución de la ocupación está acompañado por una caída esperada en las remuneraciones reales en todos los niveles y una caída aún mayor, en términos reales, en la inversión en capacitación. Es de destacar que este comportamiento de las remuneraciones e inversión ya era previsto para el corriente año en la encuesta de junio.

Es importante mencionar que no se manifiesta un cambio significativo en la tasa esperada de inflación, si bien ésta disminuye un par de puntos porcentuales hasta un nivel de 25,1%.

En conclusión, las respuestas de los profesionales de RR.HH. participantes anticipan para 2012 un ritmo inflacionario similar al de 2011, con la diferencia que en 2012 se prevén aumentos importantes en niveles de empleo que serían consistentes con la caída sostenida en remuneraciones reales que se anticiparon para 2011 y se espera continúen en 2012.

Nivel de ocupación en su sector			
	Profesionales	No Profesionales	Nivel de Ocupación en la Economía
Encuesta Septiembre 2011 para 2012	5,2%	5,1%	2,1%
Encuesta Junio 2010 para 2011	3,8%	0,0%	1,5%

Valores esperados de cambios para el año calendario indicado.

	Inversión en Capacitación	Salarios Profesionales	Salarios No Profesionales	Inflación
Encuesta Septiembre 2011 para 2012	19,0%	25,5%	21,2%	25,1%
Encuesta Junio 2010 para 2011	22,3%	22,8%	25,1%	22,2%

Valor Esperado Promedio de Aumentos Nominales en Inversión en Capacitación, Salarios y Precios para el año calendario indicado.

Actividades del Centro de Economía de la Creatividad

Creatividad Artística

Durante el mes de agosto el Centro de Economía de la Creatividad ofreció su segundo seminario dictado en conjunto por dos economistas y una profesora de historia del arte. El seminario se ofreció en el marco del curso sobre Mercados No Convencionales, y cruza los límites de disciplinas muy diferentes, como ser el arte y la economía.



La base del seminario es el trabajo de David Galenson, profesor de economía de la Universidad de Chicago y Director Académico del CEC, que mira a los avances creativos en las carreras de los artistas y cómo se ha transformado el mercado de innovación artística. David Galenson enseña una versión similar de este seminario en la Universidad de Chicago.

El objetivo del mismo es proveer una base para el entendimiento de los tipos de innovación analizando los distintos patrones de producción creativa. El seminario de este año consistió en tres clases y tuvo una concurrencia de 40 alumnos.

Durante la primera clase, Julio Elías, profesor de la UCEMA, realizó una introducción a este nuevo enfoque al proceso de innovación y creatividad. En la segunda clase David Galenson presentó estudios de casos, analizando, entre otros, los de Andy Warhol, Pablo Picasso, Paul Cézane y Jackson Pollock.

Visita al Malba

En la tercera clase los participantes visitaron el Malba con la profesora y curadora Adriana Lauria y recorrieron las obras de la colección del museo. Lauria es historiadora y curadora de arte y participó el año pasado en la conferencia inaugural del ciclo carreras creativas, entrevistando a Nicolás García Urriburu, pionero y creador del *Land Art*.

Durante la visita al Malba se analizó la modernidad y vanguardia en el arte argentino, las vanguardias de los años '20 en las obras de Emilio Pettoruti y Xul Solar y de la década del '30 en Antonio Berni. Recorriendo las obras de la colección del Malba se realizó un análisis de la participación en el movimiento futurista y las huellas del cubismo en Pettoruti, el sintetismo visionario en Xul Solar y el viraje de Berni desde el surrealismo al compromiso político social de su Nuevo Realismo.

Nuevo enfoque al proceso de innovación artística

De acuerdo a la nueva visión del proceso de innovación desarrollada por David Galenson existen dos enfoques muy distintos para la innovación artística. Los innovadores experimentalistas

trabajan con prueba y error y generan sus mayores contribuciones a una edad avanzada. Son innovadores motivados por criterios de estética. Sus objetivos son imprecisos, por lo que sus procedimientos son tentativos e incrementales. La imprecisión de sus objetivos hace que el artista raramente sienta que ha tenido éxito en su objetivo y sus carreras, por lo tanto, son dominadas por la búsqueda de un único objetivo. Mientras que los innovadores conceptualistas generan cambios mediante la formulación de nuevas ideas, normalmente a una edad temprana.

Los artistas que han realizado innovaciones conceptualistas han sido motivados por el deseo de comunicar ideas o emociones específicas. Sus objetivos en un trabajo en particular pueden establecerse de manera precisa, antes de la producción del trabajo, ya sea como una imagen o un proceso deseado en la ejecución del trabajo. Siguiendo este análisis, puede mostrarse como artistas como Cézanne y Pollock, entre otros, fueron "Experimental Old Masters", y por qué Vermeer, Van Gogh y Picasso fueron "Conceptual Young Geniuses".



David Galenson en la UCEMA.

Conversando con
MARTA

MINUJÍN
en la UCEMA

El Centro de Economía de la Creatividad (CEC) entregó en agosto a la artista Marta Minujín el Premio Carreras Creativas 2011. Marta Minujín compartió además con el público presente, parte de sus experiencias y trayectoria de la mano de Rodrigo Alonso, curador y profesor de arte. A continuación se reproduce parte del encuentro.



Marta Minujín. "All the Lovely People", 2010. Técnica mixta (cotin, pintura acrílica fluo, goma espuma, laca).

RA: -Uno tendería a pensar que en la producción que hace un artista, que va desarrollando su carrera y con dificultad va construyendo una obra, hay como una primera pulsión por conservarla. Y sin embargo, una de las primeras obras importantes de Marta Minujín es destruir la producción artística realizada hasta ese momento determinado. ¿Qué es lo que pasa por la cabeza de un artista cuando decide romper con todo y empezar de nuevo?

MM: -Lo interesante fue que yo empecé con cajas de cartón, que ya era un material desechable, y después colchones que recogía de los hospitales y los arrastraba hasta el taller donde vivía; hice la exposición ahí en el mismo taller con otros dos artistas y me di cuenta que si destruía toda mi obra, después de tres años en París, iba a ser una creación en sí misma la destrucción. Entonces conseguí 500 pájaros que largué al aire, conejos que largué entre la gente y un verdugo iba destruyendo con un hacha cada una de mis obras. Primero invité artistas a que inventasen su obra sobre mis propias obras que es una manera de destrucción. Cada artista construía destruyendo mi obra, después el verdugo con un hacha, y con el mismo Christo que me envolvió a mí. Christo que ahora es tan famoso porque envuelve montañas y todo eso, envolvió una de mis obras. El verdugo rompió con el hacha y yo le prendí fuego a todas las obras y lancé los conejos con los pájaros y esto en realidad se transformó en un *happening*. Simultáneamente, en Inglaterra también se había empezado a hacer arte destructivo. Es decir, era una corriente. Yo me había ido con una beca que la renové dos veces y me gasté toda la plata en ese *happening* que fue destruir mi propia obra.

RA: -Tu obra está todo el tiempo renovándose pero al mismo tiempo me parece que hay algunas ideas que son constantes. Yo pienso en lo que pasó, en esta destrucción y en la forma en que involucraste a la gente y la forma en que potenciaste el acto mismo de participar del evento como el eje de tu producción artística. Pienso en una de tus últimas obras como fue la "Torre de Babel de libros" en la plaza San Martín, y me doy cuenta de que en realidad hay algo que también es constante. La obra efímera, de alguna manera, lo que hace es potenciar un momento, la participación, generar energías, poner en contacto a la gente con alguna idea o con algún concepto y la obra es una suerte de excusa para que otras energías se vayan produciendo en ese momento.



La "Torre de Babel de libros" en Plaza San Martín.

MM: -Claro, este es el tema de la múltiple participación. En la "Torre de Babel de libros" participaron muchos países del mundo, cincuenta y cuatro embajadas que regalaron treinta mil libros. Y en plena plaza San Martín se edifica algo que después no se vuelve a repetir: que la gente pueda subirse a un punto de la plaza San Martín y visualizar todo un espacio que nunca más vuelve a repetirse. Después que los libros van a ir a parar a una biblioteca de Babel y también se repartieron algunos para que toda la gente que emigra a la Argentina pueda leer en sus distintos idiomas.

Esta es una obra que se remonta a "La Menesunda", porque era una obra de arte de participación masiva. Fue una obra que no existe sin público. No como un cuadro colgado en una pared que puede seguir existiendo, puede ser escondido, puede ser comprado o puede ser vendido. Estas obras son solamente para el público y son grandes producciones que a lo mejor pueden costar mucho dinero pero que después se evaporan y quedan en el recuerdo, en lo imaginario.

Todos los artistas siempre hemos tenido una fantasía sobre Babel, porque ya Brueghel y otros artistas lo habían hecho. Bueno, ésta es mi Torre de Babel, que considero que fue creativa en el diseño de la torre, ya que el "Partenón de libros" fue una repetición del Partenón, pero la "Torre de Babel" la considero que es una obra de mucha invención. Duró dos meses, la recorrieron sesenta mil personas y ahora está en manos de la gente.



"Partenón de libros".

RA: -Evidentemente el valor de este tipo de obras no es un valor económico como uno está acostumbrado a pensar. ¿Cuál es el valor que vos das a este tipo de producciones?

MM: -El valor de las ideas. Me parece que la idea es a dónde apunta más mi arte. Son las ideas. Y aparte a hacer un arte único, por ejemplo irrepetible. Nadie puede copiarme, porque si me copian se hace demasiado evidente. Hacer un obelisco de pan dulce o hacer esos cuadros proyectados que hago, o la Torre de Babel, la pueden llegar a copiar, pero yo creo que un artista siempre tiene que crear algo único.

Y las obras tienen que ver con lo milagroso; si pensamos en la economía, cómo se logra financiar una obra así, nunca se sabrá. Nunca podrán lógicamente saber cómo hice la "Torre de pan de Joyce" en Irlanda, el "Carlos Gardel de fuego" en Colombia, el "Obelisco acostado" en San Pablo, el "Obelisco de pan dulce" acá, o el "Partenón de libros". Ni yo misma sé cómo todo eso se juntó milagrosamente para que esa obra exista y después desaparezca. Yo creo que es lo mismo que le pasó a Eiffel con la Torre Eiffel, que de pronto hacer una cosa para una cosa efímera queda para el resto de la existencia.

RA: -Marcel Duchamp es muy famoso por haber presentado un mingitorio como una obra de arte a un salón. Eso generó una gran disputa, una gran controversia y a partir de ahí lo que surgió fue toda una suerte de discusión, o de reflexión, sobre cuáles son los límites de lo artístico, o sea qué es el arte, qué es la obra artística, qué es ser un artista. A partir de ahí surgen un montón de preguntas. Para mí Marta Minujín es la que lleva esas mismas preguntas que se generan dentro del circuito del arte, hacia la calle. A partir de la obra de Minujín la gente cree que más o menos cualquier cosa puede ser arte, y que solamente lo creen porque están convencidos de que vos sos una artista y cualquier cosa que vos hagas necesariamente tiene que ser una obra.

MM: -Lo que es bueno es una frase de Picasso que dice que "yo no contesto a las preguntas sino que pregunto". En el fondo lo que estamos haciendo los artistas es preguntando, indagando, porque como que tanteás el planeta Tierra y a través de tu sensibilidad sentís lo que puede llegar a ocurrir en ese momento. Entonces hacés lo desmedido. Por eso yo hago un arte desmedido, increíble, imposible. Cada obra que hago es un desafío, una hazaña. Si no, ya no me interesa. Cuando Marcel Duchamp agarra el mingitorio y lo pone es una hazaña, una hazaña de Marcel Duchamp, porque rompió todo el arte contemporáneo y llegó a superar a Picasso si es que lo decís con lo convencional de la venta de arte, del mercado del arte y todo eso. Porque ahora ese mingitorio de Marcel Duchamp vale millones. Pero para el circuito del arte tiene un valor conceptual que no se mide en dinero.

RA: -A lo largo de tu carrera también lo que has hecho muchas veces fue viajar, cambiar de contexto. Algo de donde salen tus ideas tiene que ver con el hecho de que no sos una persona que te quedés fácilmente quieta en un lugar. ¿Cómo esos cambios de contexto, esos cambios de ambientes han influenciado tu producción?

MM: -A principios de la década del '60 la onda era irse a París, por eso tantos artistas se fueron a París. Pero en un momento que yo estaba en París me di cuenta que todo el mundo miraba a Nueva York. A todo esto, todos los norteamericanos querían imponerse en Europa, entonces ahí estaba Robert Rauschenberg, estaba la Galería de Ileana Sonnabend que se instala en París, muchos artistas que empiezan a frecuentar a los artistas franceses que estaban en el movimiento del Nuevo Realismo pero que, al mismo tiempo, van quedando atrás ante el ímpetu norteamericano que también tenía que ver con la economía. Porque ya los artistas en el '64, en el '65,

Rauschenberg y todos ellos, súbitamente se hicieron millonarios. Y podían llegar a París con grandes exposiciones. Entonces hay una gran influencia del artista latinoamericano en París en ese momento. Soto, Cruz Diez, Marta Boto, Le Parc, yo; había un montón de artistas que innovaron y se metieron dentro de la historia del arte francés. Al mismo tiempo otros emigraron como Robert Filliou y Daniel Spoerri que se juntaron con el grupo norteamericano Fluxus. En ese momento yo voy a Nueva York donde me conecto con toda esa gente, Yoko Ono incluida. Todo en el grupo Fluxus que tenía mucho que ver con la destrucción. Ese es el momento del *happening* y no hay nada más maravilloso recuerdo de toda mi vida artística.

Hice un *happening* en el MOMA (*Museum of Modern Art*) en Nueva York en 1973 o 1974. Y cómo cambió el mundo. No había ninguna represión de tal manera que a mí me dieron la llave del MOMA para entrar y ensayar. Eso fue lo increíble, estábamos ahí toda la noche en el MOMA al lado de los cuadros de Léger, Picasso, haciendo esas cosas.

El *happening* es absolutamente fantástico porque es el arte por el arte puro, y es producir una situación de energía, que todo cambie y que la gente se acostumbre a las nuevas circunstancias. Eso es lo que hacíamos los artistas plásticos antes de entrar en la tecnología, que fue un poquito más tarde. Luego abandonamos el *happening* y se empezaron a hacer *happenings* tecnológicos.

La obra de Marta Minujín está todo el tiempo renovándose. La obra efímera lo que hace es potenciar un momento, la participación, generar energías, poner en contacto a la gente con alguna idea o con algún concepto y la obra es una suerte de excusa para que otras energías se vayan produciendo en ese momento.

RA: -Cuando vos entrás en la tecnología te interesa no tanto producir una obra tecnológica como, podríamos decir, trastocar el mundo del espectador a través de los medios tecnológicos.

MM: -Yo pensaba en qué alienada que estaban las personas cuando hablaban por teléfono, por ejemplo, en pleno Times Square encerradas en la cabina de teléfono. O veía los teléfonos rotos en Nueva York. Qué alienadas que estaban a la conversación. Entonces tuve la idea de hacer una cabina en la que el agua subía por las paredes y bajaba. Y la hice con un ingeniero del MetLab, la hice con la beca Guggenheim. Y la idea era que el agua subía por las paredes y bajaba, se llenaba de humo, cambiaban las luces, había un aparato de ecos, se repetía la conversación. Entonces la persona cuando hablaba los tres minutos, se tenía que desalienar y entrar en un mundo psicadélico. Y psicadélico quiere decir la expansión de la conciencia. Entonces la persona perdía control de sí misma por tres minutos para luego volver a su propio ser pero cambiado.

En el *"Three countries happening"* que pasó antes, que lo hice con Allan Kaprow, se utilizaron todos los medios de comunicación posibles para comunicarnos y realizar un *happening* en tres países simultáneamente. Utilizamos dos canales de televisión de Argentina y dos estaciones de radio. Kaprow en San Francisco y Wolf Vostell en Berlín. Y nos comunicamos por satélite y repetimos los *happenings*. Yo invité a 60 personas famosas, porque sus caras habían sido las más reproducidas en los medios de comunicación, a ser fotografiadas, filmadas y grabadas porque era como devolverles la imagen de las personas en todos los medios de comunicación posibles.

En Montreal hice un *happening* con una de las primeras computadoras que usé en 1967 que era gigantesca. Separé a un grupo de gente por parecido: morochas, de ojos verdes, azules, estatura, sexo. Después hice un concierto de famosos hablando por teléfonos y mirándose a sí mismos en circuito cerrado de televisión y en el espejo. Y después lo fui a ver a Marshall McLuhan.

La gente era impactada por toda esa tecnología que surgía en ese momento, porque era más o menos diez años después del surgimiento de la televisión. La gente se sentía reflejada en los medios y se sentía famoso por estar mediatizado. Hoy en día eso ya no existe porque es tal el nivel de información que hay todos los días y la información está dirigida. Pero en ese momento, y eso fue el genial descubrimiento de McLuhan, el medio es el mensaje. Y ahora eso ya no se cumple, pero en ese momento el medio era el mensaje, cualquier cosa que vos publicabas en los diarios podía ser real y era analizado como tal. Ahora la información está dirigida, ya todos los circuitos, todos los diarios del mundo publican la misma noticias, pero en ese momento el arte estaba en los medios de comunicación masiva. Entonces nosotros, todo un grupo de artistas, comenzamos a trabajar con tecnología. Yo abandoné los colchones que hacía multicolores y abandoné la instalación y abandoné los otros tipos de *happenings* para trasladarme. Hice *"Minucode"* que fueron cuatro cócteles de gente seleccionada por computadora. El primer cóctel era de economistas, ochenta economistas; el segundo era de políticos; el tercero de artistas y el cuarto de gente de la moda. Vinieron a un cuarto donde se realizaba un cóctel y ahí eran filmados por dieciséis cámaras de 16 milímetros. Al otro día, otro grupo. Después se reprodujo en las paredes. El comportamiento variaba en la misma situación social simplemente por la profesión que tenían. Yo no inventé nada, lo único que hice fue filmarlos y proyectarlos, y esa fue la obra. Ahí la gente podía discernir por qué era diferente estar rodeados de economistas o rodeados de artistas.

RA: -En esa época obras como éstas están muy ligadas también a una suerte de investigación, incluso podríamos decir casi hasta una suerte de investigación social, porque surgen como proyectos artísticos de una manera bastante singular. Entran y salen del mundo del arte. Vos durante muchos años dejaste de producir objetos materiales, es decir, la pintura, los colchones, las instalaciones; que dentro de todo todavía era objetos

materiales y que más o menos podían formar parte de algún tipo de exposición. Y te volcaste a un tipo de producción que es muy difícil de categorizar.

¿Cómo era la relación, por ejemplo, de obras como "Circuito" que presentaste en el '67, y de la mayoría de las que hiciste con medios tecnológicos con esta idea de la innovación? ¿Cómo, de pronto, fueron los medios los que te llamaron la atención en tu búsqueda incesante por presentar algo inédito?

MM: -Fue también un poco a través de un movimiento que tiene que ver con Levi Strauss y con la fenomenología. Cuando aparece el gran líder de las ideas que es Marshall McLuhan y dice: "el medio es el mensaje". Después aparece Quentin Fiore que dice el "medio es el masaje". La gran importancia que en ese momento se le da a los medios de comunicación e inmediatamente después con la guerra de Vietnam aparece el movimiento *hippie* que es el rechazo total a la tecnología y el rechazo total a todo. Solamente la tecnología es a través de la música de rock que es como se comunican. Millones de jóvenes del mundo se hacen *hippies* y tratan de cambiar la sociedad a una sociedad de paz y todo ese movimiento tecnológico desaparece para dar paso al arte conceptual y al video arte. Y todo se da muy rápidamente.

Lo que tiene la década del '60 que es extraordinario y que yo creo que va a quedar para siempre en la historia, que lo podemos igualar al renacimiento es que se abrieron todas las puertas. Se abrieron las puertas al arte conceptual, las puertas de las instalaciones, las puertas del video arte, todas las puertas quedaron abiertas. Y ahora, 40 años después, toda la gente las está repitiendo. Pero no se abren puertas nuevas, no hay puertas nuevas. Porque se abrieron todas en los '60, lo mismo con la música de rock. No vas a encontrar un grupo de rock que supere a los Rolling Stones en su invención o a Elvis Presley. Entonces creo que lo interesante es el desarrollo de todas esas puertas que se abrieron.

RA: -Sobre la importancia del *hippismo* y del rock, cuando vos volvéis a Buenos Aires, ¿te traes también eso?

MM: La información hace cambiar las ideas. En Buenos Aires, que estaba con el gobierno de Onganía y era un lugar totalmente 'straight', con Romero Brest hice una exposición en el Di Tella que se llamó "Importación-exportación". Importé todo lo que produjo la cultura *hippie* que fueron lámparas estroboscópicas, los globos que giran, los *slides* pintados a mano, incienso. Todo un arte que desarrollaba los

sentidos. Después el Hare Krishna, toda la cultura hindú, la música de rock, los bailes desafortunados y ahí en Di Tella se creó una pasión tal que toda la manzana -la calle Florida entre Paraguay y Marcelo T. de Alvear- se llamó la Manzana Loca, ahí ya todo el mundo se hizo *hippie*. Después cambió todo. Yo iba a hacer una exportación a Nueva York que nunca se hizo por el gobierno militar que cerró el Di Tella.

RA: -Tu obra va por los lugares más extraños y exóticos que a uno se le pueden ocurrir. ¿En algún momento tuviste una suerte de crisis de tu actividad o no sabías para dónde seguir?

MM: -Sí, tuve en los '70 hasta que empiezo con la Academia del Fracaso en 1975. (...) Ese mismo fracaso que yo tenía lo transformé en una creación que fue la Universidad del Fracaso, la Academia del Fracaso donde el fracaso era como tomado en broma. Por ejemplo, Jesucristo tuvo fracaso en vida y éxito en muerte. Hitler, éxito en vida y fracaso en muerte. Cómo todo cambia según el cristal con el que mirás las cosas. Entonces la Academia del Fracaso luchaba contra el triunfalismo, todo lo que simboliza la gente que triunfa: los premios y los galardones. Y valorizar al transfracaso, al que va más allá del éxito y del fracaso. El líder máximo era Van Gogh.

Marta Minujín hace un arte único e irrepetible. "Nadie puede copiarlo, porque si me copian se hace demasiado evidente. Hacer un obelisco de pan dulce o hacer esos cuadros proyectados que hago, o la Torre de Babel, la pueden llegar a copiar, pero un artista siempre tiene que crear algo único".

RA: -Y ahí arranca la etapa de las obras comestibles.

MM: -Al regresar a la Argentina después de una estadía en Washington me doy cuenta de que la Argentina ya le había dado de comer al mundo durante la primera y la segunda Guerra Mundial y eso valía mucho más que cualquier deuda. Y acá estaba toda la gente enloquecida con la deuda externa. Entonces yo hago por ejemplo la obra "Comunicando con tierra". Voy a Machu Picchu, saco veinticinco kilos de tierra, los traslado a Buenos Aires y le mando un kilo de tierra a un artista de cada país de Latinoamérica para que rocíen con tierra el lugar donde trabajan y que me envíen devuelta el kilo de tierra a mí. Yo después volví a Machu Picchu y los enterré en el mismo lugar. Entonces esa obra se llamó "Comunicando con tierra". Y empiezo a pensar cómo el maíz era el oro latinoamericano. Entonces invado los museos: el Museo de Arte Contemporáneo de San Pablo con repollos, el Museo de Arte de la Universidad de México con toronjas y quería hacerlo en el Pompei-

do con maíz. Ahí empiezo a pensar que el oro latinoamericano era el maíz. Y bueno, empieza toda una serie de obras conceptuales con elementos naturales.

Después de toda esa crisis que tuve de arte conceptual caigo enamorada de los valores más intrínsecos que tiene la cultura occidental que son los griegos. Entonces con Platón, con Aristóteles, empiezo a dilucidar la búsqueda de la belleza, porque la búsqueda de la belleza a ellos los fascinaba. De pronto me empiezo a fascinar, pero lo quiero desmitificar. Entonces agarro la Venus de Milo y la hago cayendo, la Victoria de Samotracia cayendo; y compro moldes de yeso y los fragmento como somos nosotros hoy en día, seres fragmentados. Entonces traigo cuatro mil quinientos años antes de Cristo, es decir, como seis mil ahora, a esta época. Y como vivimos en una sociedad multifacética y multidireccional nuestro cómo nosotros podemos ir cambiando. Entonces ahí vuelvo al taller y vuelvo a hacer lo que yo no llamo esculturas si no representación de ideas, las figuras griegas multiplicándose. Y eso me invita a mí misma a la reflexión de desmitificar los mitos universales. Hago el "Obelisco acostado", el "Obelisco de pan dulce", "Carlos Gardel de fuego"; en Colombia la "Venus de Milo de queso". Para desmitificar y remitificar. Vuelvo al taller.

Yo empecé con la "Torre de Babel" en 1986 y recién la hice en el 2011. El "Obelisco de pan dulce" en Plaza Italia se acostó y la gente se lo llevó. La gente desmitifica. En Irlanda pasó con la torre de pan lactal. Las cosas cambian según el punto de vista. Si uno va por la Avenida 9 de Julio y ve el Partenón inclinado te descolocás y al descolocarte, crecés, porque te tenés que ajustar a tus nuevas circunstancias. Ese es el tema de la desmitificación y remitificación de los mitos artísticos.

Otra es el "Carlos Gardel de fuego" en Colombia, remitificando un mito en Medellín ya que Gardel murió en un accidente de fuego. Entonces hice un Carlos Gardel de 17 metros de alto.

Todas estas obras son como hazañas porque son imposibles de hacer, sobre todo llegar a un país desconocido y lograr hacer eso. Además tardé dos meses en hacerlo y diez minutos duró la obra.

RA: -Contanos un poco sobre la participación ¿Cómo se relaciona la gente con estas obras?

MM: -Por ejemplo, en Irlanda el ombligo de la ciudad de Dublín es Martello Tower, donde James Joyce escribió el *Ulysses*. Ahora es el Museo James Joyce. Yo hice exactamente la misma torre con pan lactal. Con el pan más popular que hay en Europa, el de *Downes*. A mí me habían invitado a la Bienal Rosc '80 y yo estaba con este tema de los mitos. Pero me dicen que no me pueden financiar la obra. Entonces consigo que una empresa me fabricase la producción de la torre. Cuando voy en el avión leyendo el libro *Dublineses* de James Joyce descubro que había un panadero. Voy al supermercado y veo "*Downes*"; voy a la fábrica "*The Downes Park*" y era un multimillonario coleccionista de arte que me financió todo. Por eso tienen algo que ver con el milagro todas estas obras, con la casualidad y la causalidad, porque caés justo en el momento indicado y lo hacés.

En Buenos Aires, lo que más revolucionó y llevó gente popular al Di Tella, fue "La Menesunda": un laberinto de dieciséis situaciones todas cambiantes donde la gente entraba de a uno y tenía que vivir esas situaciones que nosotros habíamos inventado. Quedaba encerrada en esas situaciones pero tenía siempre una elección: ir



a un ambiente o ir al otro. Y ahí fue que Di Tella se hizo popular, era un lugar para gente sofisticada, para la elite artística y ahí se hizo súper popular. Iban hasta las señoras de las ferias con las gallinas en las bolsas. Tenían que hacer colas de ocho horas, es decir, la cola iba hasta la calle Córdoba. Fueron un millón de personas, una cosa inusitada en el mundo del arte.

RA: -Una cosa interesante de las obras es esto de apelar a todos los sentidos. Acá el espectador tiene que experimentar.

MM: -Lo metés solo en una situación. Pero yo abandoné después el tema de dejar al espectador solo por posibles accidentes. Por ejemplo, al artista Christo se le murieron varias personas cuando hizo los paraguas en Japón, con el viento se clavaron. Entonces en la "Torre de Babel" se tuvo que dejar nada más que veinticinco personas, tuvo que ser regulada. La gente se anotaba por internet, porque estas obras son desafortunadas, no se sabe cómo puede reaccionar una persona. Como fue con el *happening* que hice en el estadio de fútbol del Cerro, Estadio del Cerro.

RA: -Contá un poco sobre ese *happening* tan famoso realizado en Montevideo.

MM: -En Montevideo estaba la directora del Museo de Arte Moderno que quería sobresalir con algo especial. Quería hacerse famosa a través de un artista. Y como yo ya era famosa me invitó y financió todo el *happening*. Consiguió el Estadio del Cerro, compramos quinientos pollos, lechuga, talco y un helicóptero. Y yo conseguí veinte gordas gigantescas, veinte musculosos, veinte parejas de novios, veinte prostitutas y veinte motociclistas. Anuncié en todos los diarios "vengan a vivir en arte, vengan al suceso plástico". La gente se amontonó en la entrada del estadio. Puse música de Bach y le pagué veinte dólares a cada persona que había conseguido. A las gordas les dije que cuando entrara la gente que rodaran por el piso todo el tiempo sin pensar en nada; a las parejas de novios que se envolviesen en tela adhesiva, a las prostitutas que besasen a los hombres, a los musculosos que levanten a las mujeres en brazos y a los motociclistas que no dejasen salir a nadie de ese círculo. Y yo desde el helicóptero tire toda la harina, la lechuga y los pollos que bajaban volando. No se murió ninguno. Pero hubo un artista celoso que estranguló a un pollo y pintó con la sangre. Entonces la Sociedad Protectora de Animales me hizo un juicio y tuve la entrada prohibida a Uruguay por algunos años.

RA: -A pesar de toda la apertura que hubo estos años sigue siendo complejo el recorrido de los artistas que pasan de un medio a otro. Es muy difícil decir, por ejemplo, qué hace Marta Minujín. Una característica clave de tu producción es no saber por dónde va a circular tu obra. ¿Sentiste alguna vez no saber cuál es tu obra?

MM: -No. Porque estoy muy ligada al quehacer artístico. Las ideas se me ocurren a través de un trabajo constante. Si trabajo todos los días surgen las ideas. Como fue el "Pago de la deuda externa argentina a Andy Warhol" que fue una obra de mucha repercusión internacional. Andy Warhol es un personaje muy parecido a mí porque él también se reinventaba todo el tiempo y hacía distintas cosas.

Esto es lo gracioso. Allá en Londres usé un personaje falso que luego se convierte en real por medio de la información. O sea, le pago a Margaret Thatcher la deuda de las Malvinas. Pero lo hago con la falsa Margaret Thatcher. Y en realidad no hace falta que sea falsa o verdadera porque en el arte queda inscripto como idea.

Yo estuve en contra de los museos y de las galerías de arte. Y eso es como una contradicción. Pero como artista tengo todo el derecho a contradecirme y en la contradicción misma encuentro la respuesta a cómo voy a seguir.

Conferencias de Carreras Creativas

El Ciclo de Conferencias de Carreras Creativas organizado por el Centro de Economía de la Creatividad de la UCEMA (CEC) es una de las principales actividades del Centro. En este ciclo se reconoce con el Premio Carreras Creativas la trayectoria del innovador que haya tenido un impacto realmente importante en cualquier actividad o disciplina. Se realiza una vez por año y está reservado para innovadores genuinamente importantes de la Argentina y de otros países.

En 2010 el artista Nicolás García Urriburu recibió el galardón. Este año, el 24 de agosto, la artista premiada fue Marta Minujín.

El curador y profesor de arte Rodrigo Alonso estuvo a cargo de repasar con ella gran parte de sus experiencias que se reprodujeron anteriormente.

Marta Minujín:

Nació en Buenos Aires en 1943. En 1960, tras recibir una beca del Fondo Nacional de las Artes, se mudó a París. Tres años después, realizó su primer *happening*, "La destrucción". En 1964 Minujín recibió el Premio Nacional del Instituto Torcuato Di Tella. En 1965 presentó -junto con Rubén Santantolín- "La Menesunda", una ambientación que ofrecía situaciones diversas e inusuales diseñadas para modificar las experiencias sensitivas de la audiencia. En 1966 presentó "Simultaneidad en simultaneidad" en el ITDT, la versión local del proyecto internacional denominado "Three countries", concebido en colaboración con Allan Kaprow (desde New York) y Wolf Vostell (desde Berlín).

Entre 1967 y 1969 Minujín vivió en New York, donde continuó su experimentación con "arte mediático" creando obras entre las que se destacan "Circuit Super - Heterodyne" (Expo 67, Montreal), "Minuphone" (1967) y "Minucode" (1969).

A fines de la década de 1970 y principios de los 80 realizó algunas de sus obras más recordadas: "Obelisco inclinado" (1978) en la 1ª Bienal Latinoamericana, Sao Paulo; el "Obelisco de pan dulce" (1979) en la II Feria de las Naciones; "El Partenón de libros" (1983), una réplica del Partenón griego, cubierto por 200.000 libros para celebrar la llegada de la democracia a la Argentina, luego del horror de la dictadura; y "Pago de la deuda externa argentina a Andy Warhol" (1985).

En el 2009 realizó "Operación perfume" en las calles del centro de la ciudad de Cali en Colombia, en el marco del 21 Salón Nacional de Artistas. El 21 de marzo del mismo año llevó a cabo "Rayuelarte", un homenaje a Julio Cortázar en el que el público jugó en 120 rayuelas gigantes con piedras mágicas en la Avenida 9 de Julio. Presentó "Galería blanda" en arteBA 2009 (Buenos Aires) y asistió como invitada a realizar la *performance* "5 vírgenes embarazadas" en el Festival "Subversive Practices" (Stuttgart, Alemania) y el "Obelisco multidireccional - Homenaje a la Reina del Plata" en la Plazoleta Isidro Ruiz Moreno en Buenos Aires.

En el 2010 presentó "MINUCODE: Marta Minujín" en Americas Society, New York. "Minucode" también fue expuesto en el Centro Andaluz de Arte Contemporáneo en Sevilla, España; y participó de la muestra *Elles* (Ellas) en el Centre Pompidou (París, Francia) con fotografía y descripción de "La destrucción" y "El colchón" de 1962. "Geometría blanda" fue expuesta en la *International Gallery* del *Smithsonian Institution* en Washington en el mes de octubre del mismo año, en muestra de conjunto de artistas argentinos. El MALBA (Museo de Arte Latinoamericano de Buenos Aires) presentó una retrospectiva de toda su obra entre noviembre de 2010 y febrero de 2011.

Una de sus últimas obras, inaugurada en mayo de 2011 en la Plaza San Martín, fue la "Torre de Babel de libros", una obra de arte en proceso y de participación masiva de siete pisos de alto realizada con 30.000 libros donados por embajadas de todo el mundo y público en general.

Diversas colecciones de suma importancia cuentan con trabajos de Marta Minujín: el Museo Salomon R. Guggenheim (New York, EE.UU.), la Colección Chase Manhattan Bank (New York, EE.UU.), El Olympic Park (Seúl, Corea), el Museo de Arte Moderno La Tertulia (Cali, Colombia), el Walker Art Center (Minneapolis, EE.UU.), el Museo de Arte Moderno (Medellín, Colombia), el Art Museum of the Americas (Washington DC, EE.UU.), el Museo Nacional de Bellas Artes (Buenos Aires, Argentina), el Museo de Arte Moderno (Buenos Aires, Argentina), colección Costantini (Buenos Aires, Argentina) y colecciones privadas en Francia, Italia, Brasil, Colombia, Argentina, Estados Unidos y Canadá.

Marta Minujín actualmente vive y trabaja en Buenos Aires.

Rodrigo Alonso:

Licenciado en Artes de la Universidad de Buenos Aires, especializado en arte contemporáneo y nuevos medios (new media). Curador independiente. Profesor de la Universidad de Buenos Aires, Universidad del Salvador y del Instituto Universitario Nacional del Arte. Profesor y miembro del Comité Asesor del Máster en Comisariado y Prácticas Culturales en Arte y Nuevos Medios, del Media Centre d'Art i Disseny (MECAD) de Barcelona, España. Profesor invitado en importantes universidades, congresos y foros internacionales en América Latina y Europa.

Escritor, crítico y colaborador en libros, revistas de arte y catálogos. Colaborador regular de *Ámbito Financiero* y *www.art.es* (revista de arte internacional con sede en España). Entre los libros se incluyen: *Muntadas. Con/Textos* (Buenos Aires, 2002), *Ansia y Devoción* (Buenos Aires, 2003) y *Jaime Davidovich. Video Works. 1970-2000* (New York, 2004).

Curador de exposiciones de arte contemporáneo en los espacios más importantes de Argentina y América Latina, y en prestigiosas instituciones europeas.

Vive y trabaja en Buenos Aires y Barcelona.

Fuente: www.roalonso.net

Trabajo en equipo: el caso de El Barcelona



por Gerardo Carchio, profesor de Habilidades Gerenciales, UCEMA.

A todos aquellos que amamos el deporte y que entendemos el profundo trabajo que insueme lograr el desempeño de un equipo, nos cautiva el despliegue de aquellos que logran excelencia en la ejecución generando emoción en la belleza de su ensamble y sincronización. Con bastante habitualidad asistimos a expresiones deportivas que nos generan sentimientos cercanos a la perfección. Observar un partido de la NBA, asistir a un match de Tres Naciones de Rugby, contemplar el virtuosismo de un gran equipo disfrutando de la sinfonía que ofrece Barcelona en cada uno de sus "recitales futbolísticos". Jugadores con un enorme recorrido en su desarrollo personal que han logrado un increíble virtuosismo en una ejecución casi malabarística de su disciplina personal, insertos en un esquema colectivo con reglas, estrategias y condiciones aparentemente limitantes de la libre expresión de su "arte" para hacerlo jugar como parte de un aceitado engranaje organizacional realzando las condiciones de sus capacidades individuales en un juego de belleza colectiva.

El límite de una tela para el pintor, las notas musicales para el músico, representan un condicionante y, al mismo tiempo, un desafío a superar para poder plasmar en una unidad de medida sencilla la capacidad de excelencia en el despliegue artístico. En equipos altamente consolidados, el grupo es la matriz sobre la que se mueve el virtuoso cuya función es marcar la diferencia y dar el salto de calidad. Lejos está, en estos equipos de elite, ser utilizados en una ingrata tarea de compensación de las diferencias o déficits de sus compañeros. El virtuoso es el que da el cierre, el jugador que imprime en su "solo", la consumación de un trabajo colectivo. No hay obra de arte sin tela, ni música sin administración de los silencios. No hay jugadas brillantes sin contexto que le de marco sustentable. Pero para ello el elegido debe tener una enorme capacidad de pensamiento colectivo. Como lo expresa Guardiola en su concepto "Posesión 74" en el que alude a aquella Holanda del fútbol total de 1974, quien lleva el balón debe contar con compañeros comprometidos en ofrecerse para una descarga en superioridad.

La capacidad individual se subordina a una entrega colectiva que materializa el desarrollo de un desempeño superior a la suma de individualidades. La conciencia del nosotros funde las identidades bajo una nueva forma, muy lejos de

una sumatoria lineal de talentos y más parecido a una gran combustión creativa o catalización talentosa que transforma un producto en algo absolutamente diferente, inédito, inimitable y sorprendente aún para el equipo que lo ejecuta. Es la sorpresa que demuestra una sintonía organizacional que se eleva sobre cualquier concepto individualmente concebido. Este pendular entre la necesidad de lucimiento personal subordinada a la contribución colectiva convierte a un grupo de individuos en una entidad diferente llamada Equipo. Los equipos se arman con trabajo en equipo y mucho de ello lo determina la capacidad para disponer el ego personal al servicio del nosotros. Es fundamental esa necesidad de mostrarse individualmente como un contribuyente al todo.

En el trabajo en equipo la capacidad individual debe subordinarse a una entrega colectiva que materializa el desarrollo de un desempeño superior a la suma de individualidades. La conciencia del nosotros debe fundir las identidades bajo una nueva forma, muy lejos de una sumatoria lineal de talentos.

Los equipos de alto rendimiento, tanto deportivos como de trabajo, administran la inevitable fricción que la relación laboral o lúdica conlleva, buscando una permanente síntesis dialéctica donde el conflicto no desaparece sino que se administra creativamente. La persona desaparece como tal para convertirse en un ejecutor de acciones sobre la que se puede opinar, conversar, corregir y cambiar en la conciencia generalizada

de que el producto final es el Equipo y el logro, y no las mezquinas complejidades individuales que conspiran contra ella. Donde la renuncia se convierte en entrega y el sacrificio se convierte en solidaridad y compañerismo. Donde los gestos de integración son los rituales donde se galvanizan las mejores jugadas que suceden en otros tiempos y lugares.

El gesto comprometido de todo el Barcelona hacia Abidal¹ con su bienestar es otro factor que indirectamente se tradujo en alta ejecución en otro momento y un espacio diferente desde donde comenzó el gesto. Es un enorme trabajo horizontal en la permanente elaboración de los conflictos y los amores, entendiendo por conflictos no solamente diferencias de óptica sino todo aquello que se opone a la ejecución fluida (tácticas, estrategias, productos, precios, mercados, emociones, preferencias, hábitos). La conversación como herramienta profesional de interpretación y redefinición del conflicto es la clave de este proceso creativo.

Los equipos de alto rendimiento, tanto deportivos como de trabajo, administran la inevitable fricción que la relación laboral o lúdica conlleva, buscando una permanente síntesis dialéctica donde el conflicto no desaparece sino que se administra creativamente.

La comunicación, entendida como un proceso grupal que gesta el aprendizaje, es la brasa que permite la suave cocción de una ejecución sin fisuras. La conciencia de que todo pensamiento es el resultado del apalancamiento de ideas surgidas en conversaciones con otros, nos hace sanamente dependientes del pase, de la pared organizacional, del juego a dos toques que plásticamente demuestra el Barcelona y que es la metáfora de un diálogo sin prejuicios para empezar de nuevo cada vez que se cierra la comprensión pero sin renunciar al logro, al gol, a la meta lograda con la posesión del balón como emblema que es el símbolo de un diálogo irrenunciable hasta lograr la comprensión. Es también un enorme trabajo vertical en la permanente transmisión de la cultura hacia las generaciones organizacionales que siguen, esas divisiones inferiores que harán que el

recambio generacional no traicione la vocación e identidad en el diálogo deportivo o empresarial.

La transmisión incansable de los mismos conceptos, el entrenamiento constante en el estilo de resolver las complejidades que las organizaciones humanas conllevan le dan a las mismas la característica "dentadura de tiburón" donde siempre habrá una nueva hilera de dientes dispuestos para la tarea cuando el de la fila anterior se desgaste o envejezca. Nada de ello se logra sin un fuerte liderazgo en la Dirección con una fuerte dirección estratégica, con recursos humanos con talento, humildad y capacidades técnicas para su ejecución; alineados e inspirados en un proyecto que los trasciende en tiempo y en la posibilidad de un logro individual, donde lo colectivo constituye una fusión creativa hacia un nosotros orgulloso en el compartir, donde el Amor con mayúsculas es algo más que dos puños y un beso a la camiseta.

Impacto económico de la capacidad gerencial*



por **Marcos Gallacher**, profesor de Economía y Organización Empresarial, UCEMA.

*Esta nota es un resumen de la conferencia presentada por el autor en el Congreso Tecnológico CREA 2011 (Córdoba, junio de 2011).

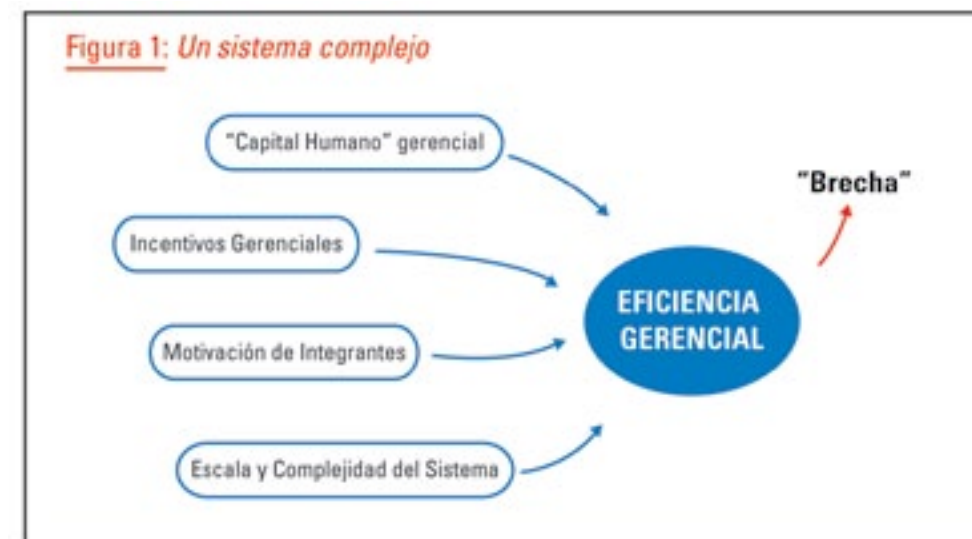
Las organizaciones -sean estas empresas privadas u organizaciones públicas- transforman esfuerzo humano y otros recursos productivos en bienes y servicios que la sociedad valora. De la eficiencia de este proceso de transformación depende en gran medida nuestro bienestar. Los *managers* de estas organizaciones son los responsables de que el valor generado sea mayor que el esfuerzo total realizado. Pese a la importancia del tema, es poco lo que se sabe sobre el impacto que tiene cambiar la calidad de gestión sobre el desempeño de la empresa. La literatura de la gestión de empresas es más cualitativa que cuantitativa. Se habla mucho y se mide poco.

Este trabajo tiene dos objetivos. El primero es resumir algunos de los aspectos que explican las diferencias de calidad de *management* que se observan entre empresas. El segundo es presentar estimaciones del impacto de la calidad gerencial sobre el resultado de un grupo de empresas reales. Lo que buscamos es evaluar cuáles serían los incrementos de resultados económicos de las empresas que resultarían de mejorar en forma significativa distintas dimensiones del "capital humano" del responsable de la toma de decisiones.

Diferenciales de eficiencia

Varias son las razones que explican las posibles diferencias de eficiencia observadas entre empresas (Figura 1). Por un lado, la "motivación"

de gerencia puede ser distinta entre una organización y otra. En efecto, si la gerencia tiene derecho a reclamar las rentas residuales que se generan, tiene máximo incentivo para lograr eficiencia (Alchian y Demsetz, 1972). Así, y a igualdad de todo lo demás, existe menos posibilidad de "desperdicio" en una empresa administrada por su propietario que en una donde la administración la lleva a cabo un no propietario, que además está sujeto a control laxo por parte de los accionistas. Este no-propietario, en efecto, para bien o para mal no "internaliza" en su totalidad las consecuencias de sus decisiones. Las empresas administradas por no-propietarios (caso de la mayor parte de las corporaciones) logran eficiencia cuando el mercado de capitales impone a través del *takeover* un mecanismo disciplinador. Además, en estas organizaciones se diseñan mecanismos que separan la iniciación y ejecución de decisiones -*decision management*- de la ratificación y control de éstas -*decision control*- (Fama y Jensen, 1983). En definitiva, la eficiencia organizacional resulta de dos fuerzas a veces contrapuestas: por un lado, la mayor alineación de intereses que tiene el propietario con respecto a los que no lo son; pero, por otro, la mayor especialización o capacitación a la cual se accede cuando la gerencia se recluta en el mercado más amplio de talento en lugar del más estrecho representado por el de quien o quienes aportan capital. La resultante de estas fuerzas determina si habrá o no separación entre la propiedad de los activos y la administración de éstos.



¹- Eric Abidal es un marcador de punta que fue operado de cáncer un mes antes del evento en el cual el técnico decidió ponerlo y sus compañeros le dieron la copa para que fuera él quien la recibiera como un gesto de solidaridad y equipo.

La “complejidad” y la “capacitación” necesarias para lidiar con esta complejidad son otros factores que diferencian a administradores de distinto grado de eficiencia. El problema es que la capacitación relevante no necesariamente es “teórica” sino que en algunos casos sólo puede lograrse a través de experiencia y “prueba y error” (March y Simon, 1958; Smith, 2008). En efecto, la “racionalidad ecológica” (o “adaptada a circunstancias particulares”) resulta en general más relevante que aquella basada en cálculo explícito entre medios usados y fines perseguidos.

Los diferenciales de eficiencia también son función de hasta *dónde ocurren cambios de precios, de tecnologías o del entorno general* que requieren nuevas decisiones y adaptación. Theodore Schultz fue uno de los primeros en señalar que la capacidad de tomar decisiones tiene impacto cuando existen “condiciones de desequilibrio” (Schultz, 1975). En contraste, esta capacidad resulta ociosa en condiciones “estáticas”, es decir, cuando el equilibrio al cual se ha llegado no necesita ser alterado.

La mayor alineación de intereses que tiene el propietario con respecto a los que no lo son es una de las fuerzas que inciden en la eficiencia organizacional.

Medición de eficiencia

Existen muchas formas de estimar la eficiencia de la gestión de una empresa. Para “corporaciones abiertas” la evolución del precio de las acciones, en comparación con otras que operan en el mismo mercado, captura expectativas sobre rentas futuras. Estas rentas, presumiblemente, son resultado de la calidad de la conducción de la empresa.

Pero muchas empresas no son valuadas en forma continua en el mercado. Asimismo, en el caso de las organizaciones públicas no existe en general un “resultado financiero” que sirva de referencia. Se requieren otros enfoques.

La literatura microeconómica define Eficiencia Técnica: el cociente entre “producción lograda” (Y^A) y “producción potencialmente alcanzable” (Y^P) utilizando la misma cantidad de insumos y el conocimiento que tienen a su disposición los productores más eficientes. La Eficiencia Técnica (ET) es expresada en forma porcentual: $ET=100*(Y^A/Y^P)$.

Lograr una ET del 100% es una condición ne-

cesaria para obtener máximos beneficios. Si, por ejemplo, $ET=80\%$, la empresa está produciendo, a partir de cierta canasta de insumos, 20% menos de lo que podría producir. Está perdiendo entonces 20% de sus ingresos. Si la ET es menor a 100%, los costos de producción serán más altos que lo necesario. En general esperaríamos que la ET sea tanto mayor cuanto mejor sea la “calidad” del recurso *management* empleado. El *management*, en efecto, es un “intangible” cuya mayor o menor abundancia determina la producción que resulta de una determinada canasta de insumos convencionales.

Resumiendo: si bien existen otras dimensiones de eficiencia a las cuales se debe prestar atención, la ET resulta básica en lo relativo al resultado logrado. El hecho de que la estimación de ET requiere sólo medir cantidades de insumos usados y productos obtenidos, y no requiere demasiado detalle en lo relativo a precios, hace que esta medida sea especialmente atractiva.

Empresas del movimiento CREA

Realizamos una evaluación de Eficiencia Técnica de un grupo de empresas tamberas pertenecientes a los CREA (Consortios Regionales de Experimentación Agrícola). La base de datos está compuesta por unas 200 empresas, para la mayor parte de las cuales se contaba con registros de producción e insumos usados de más de un año. El total de observaciones era entonces de aproximadamente 500.

La estimación del impacto de calidad gerencial sobre ET se hizo en dos etapas. Primero, se pidió a los asesores de las empresas que calificaran en forma subjetiva la calidad del administrador de cada una de estas. Así, a cada administrador se le puso una “nota” en lo relativo a (I) su efectividad como administrador de la producción y (II) su efectividad en aspectos de conducción general. Estas dos dimensiones de calidad gerencial se definieron respectivamente como el **Índice de Aspectos Productivos (IAP)** y el **Índice de Aspectos Empresariales (IAE)**.

En otras palabras, a través de los índices mencionados cada asesor calificó el “capital humano gerencial” que existía en la empresa. En cierto sentido, el asesor actúa aquí como lo hace un profesor que pone una nota a un alumno, que puede o no estar relacionada con el desempeño futuro que el alumno tiene en el trabajo.

En una segunda etapa se estimó, a partir de un modelo de regresión múltiple, el impacto de estas dos dimensiones de capital humano gerencial sobre la Eficiencia Técnica y, por lo tanto, sobre los resultados económicos de la empresa en cuestión. Es decir, el **IAP** y el **IAE** son considerados como “insumos”, y nuestra evaluación apunta a estimar cuán productivos son estos insumos para generar ingresos adicionales.

El Cuadro 1 muestra, para algunas zonas productivas, el impacto (expresado en US\$) de

Lograr una ET del 100% es una condición necesaria para obtener máximos beneficios. Y si bien existen otras dimensiones de eficiencia a las cuales se debe prestar atención, la ET resulta básica en lo relativo al resultado logrado.

pasar de índices de calidad gerencial “bajos” (característicos del 15% peor de las empresas) a “altos” (15% mejor). Los incrementos de producción logrados por las empresas se obtienen multiplicando el incremento de producción física que se lograría al aumentar la ET, por el precio del producto que las empresas venden (en este caso leche). Las evaluaciones se realizan para empresas ubicadas en distintas zonas del país. Como puede verse, para las empresas analizadas estos incrementos representan incrementos de ingresos anuales del orden de los US\$ 24.000 a US\$ 56.000 por año. Estas cifras son sin duda importantes: aún cuando la mejora de calidad gerencial implique costos (mayor dedicación, capacitación, o incluso reemplazo de la gerencia) es muy posible que estos costos sean menores que las cifras mencionadas. Existe entonces una alta “tasa de retorno” a la mejora en la calidad gerencial.

Conclusiones

Los resultados obtenidos muestran la enorme importancia que tiene, tanto a nivel de la empresa como de la economía en su conjunto, la calidad de la gestión. En nuestro país existen múltiples problemas que tienen su origen, justamente, en una administración mediocre de los recursos disponibles. Esto es especialmente cierto -aunque no privativo- de las organizaciones públicas. Estas fallas de gestión resultan en última instancia en altos costos que la sociedad toda paga. Existe un enorme desafío por delante en lo relativo a comprender mejor por qué muchas organizaciones operan por debajo de su potencial.

	Aumento de Producción (%)	Aumento de Producción También Promedio (US\$ Miles)			
		Zona de Producción			
		N. de Tamberas por año	Centro	Litoral Sur	NOA
		73	22	9	74
		---- US\$ Miles ----			
Sólo Índice de Aspectos Empresariales (IAE)	3.7%	16	19	22	9
Sólo Índice de Aspectos Productivos (IAP)	5.5%	24	28	33	14
Ambos (IAE + IAP)	9.4%	42	48	56	24

Notas:
 (1) Precio de la leche US\$1 = 0.25.
 (2) Tamaño de tambera: mediana de uso de recursos en cada zona.

Bibliografía:
 Alchian, A. A. and H. Demsetz (1972), “Production, information costs and economic organization”. *American Economic Review* (62): 777-795.

Fama, E. y M. Jensen (1983), “Separation of ownership and control”. *Journal of Law and Economics*.

March, J. y H. Simon (1993 [1958]), *Organizations*. Blackwell.

Schultz, T. W. (1975), “The value of the ability to deal with disequilibria”. *Journal of Economic Literature* (13): 827-46.

Smith, V. L. (2008), *Rationality in economics-constructivist and ecological forms*. Cambridge.

Orlando Figes*



*Autor de "La revolución rusa (1891-1924)", Barcelona, Edhasa, 2000; "El baile de Natacha (Una historia cultural rusa)", Barcelona, Edhasa, 2006; "Los que susurran (La represión en la Rusia de Stalin)", Barcelona, Edhasa, 2009.

La identidad de Rusia ha sido siempre un problema para Occidente. En las *Memoorias* del duque de Sully, un eximio político francés del siglo XVII cercano a Richelieu, puede leerse la necesidad de hacer del reino de Polonia un cordón sanitario contra los "moscovitas y tártaros" concebidos como una amenaza a la comunidad europea. Desde el legendario principado de Moscú hasta la era de Putin, el mundo ruso y ruso-soviético ha provocado una suerte de pulsión de atracción-rechazo en el resto del mundo. Basta recordar la última página del primer volumen de *La democracia en América* de Alexis de Tocqueville (1835) donde se profetiza sobre la grandeza rusa en el siglo XX, y tras 1917, la fantasía de una revolución total que sedujo a muchos intelectuales europeos, sin tener en cuenta la severa advertencia de Rosa Luxemburgo al mismo Lenin: "Usted no instaurará la dictadura del proletariado sino la dictadura de la democracia".

Desde el legendario principado de Moscú hasta la era de Putin, el mundo ruso y ruso-soviético ha provocado una suerte de pulsión de atracción-rechazo en el resto del mundo.

Perdonará el lector este rodeo por el laberinto de la memoria, que sirve para presentar los tres formidables volúmenes del historiador inglés Orlando Figes, a mi juicio el más notable intérprete occidental de la cultura y la política rusa, en la impecable edición que ha realizado Edhasa.

El primer libro, *La revolución rusa*, ofrece un panorama descriptivo e interpretativo de la revolución de 1917 hasta la muerte de Lenin en 1924 y el lector puede regodearse en los meandros rasputinianos de la corte de Nicolás y Alejandra pero también reflexionar sobre esta sobria conclusión del autor: "El bolchevismo fue algo muy ruso. Su creencia en la acción militante, su insistencia, contraria a las tesis de Hegel y Marx, en que una revolución podía saltar por encima de las contingencias de la historia, lo situaba firmemente en la tradición mesiánica rusa". La admiración de Lenin

por Nikolái Chernishevski y su libro *¿Qué hacer?*, una novela gnóstica acerca del "hombre nuevo", confirman este aserto.

El baile de Natacha es una obra imprescindible para comprender la cultura rusa, como lo es *El Danubio* de Claudio Magris para entender la centroeuropea. La tensión San Petersburgo-Moscú, los grandes hitos en la búsqueda del alma rusa -Pushkin, Dostoievsky, Tolstói, Chéjov-, el genio icónico de Eisenstein y la trama trágica de Grossman en *Vida y destino*, aparecen nítidamente analizados. De la misma manera, Figes muestra el esplendor estético de Anna Andréyevna Gorenko, Anna Ajmátova, que deslumbró veinteañera en 1910 en París a Amedeo Modigliani -sobre quien la poeta escribió en 1964 unas páginas conmovedoras- y a Isaiah Berlin, primer secretario de la embajada británica en la Unión Soviética durante 1945, como él mismo recuerda en su libro *Personal Impressions*, mientras Boris Pasternak le ofrecía insistentemente matrimonio a la gran poeta.

Los que susurran es una de las más vívidas reconstrucciones de la represión stalinista. Construida a través de un examen minucioso de la esfera moral de la familia y de sus entornos materiales y culturales, el autor se asoma a los aspectos más cotidianos y, por lo tanto, más trágicos del terror soviético. A mi parecer, pocas veces se ha mostrado tan íntimamente la ominosa gestión del crimen estatal organizado por Stalin.

Durante una buena parte de mi vida he leído con avidez los textos de historia rusa y soviética desde Martin Malia hasta Robert Conquest, desde Alain Besançon, François Furet y Simon Sebag Montefiore hasta Vasili Grossman y Alexandr Soljenitsin, a quien en 1974 un diario porteño ya desaparecido calificó de "interesante novelista" al comentar *Archipiélago Gulag*. No hace mucho he analizado con real interés las profundas explicaciones de Moshe Lewin acerca del derrumbe totalitario en su libro *El siglo soviético* y la saga de horror siberiano en *Cannibal Island* de Nicolas Werth.

Ninguna de esas obras notables está por encima del monumento historiográfico de Figes, exquisita percepción de un pasado tormentoso reconstruido con una impar claridad de estilo. El autor ha evitado los peligros que sintetiza admirablemente un refrán polaco: "Con frecuencia una buena conciencia suele ser el fruto de una mala memoria".

por **Marcelo Montserrat**, profesor de Teoría Política, UCEMA; Académico de número de la Academia Nacional de la Historia.

Due Diligence para "Fusiones y Adquisiciones"*



Uno de los temas que se ha posicionado como clave en la estructuración de operaciones en nuestro mercado, en particular en materia de "fusiones y adquisiciones", es la instrumentación de un trabajo de *Due Diligence* ("debida diligencia"), normalmente a cargo de abogados y contadores en forma interdisciplinaria.

Tal ha sido nuestro interés en abordar esta temática de última generación, que hemos escrito un libro de reciente aparición¹.

El primer desafío que genera una aproximación a este concepto, originado en el mundo anglosajón, es el de adecuarlo a nuestra práctica de negocios.

Si bien no identificamos una regulación específica en nuestro orden jurídico sobre el alcance y contenido de una labor de *Due Diligence*, existen en el derecho privado una serie de normas que han creado estándares de comportamiento atributivos de responsabilidad (Arts. 512, 902, 909, 1198, Código Civil; Art. 218, inciso 4, Código de Comercio; Art. 59, Ley 19550; Art. 35, Decreto 677/2001; entre otras) de las que se subsumen fundamentos para sostener que su existencia no nos resulta extraña.

El *Due Diligence* importa una actividad de investigación orientada a identificar preventivamente riesgos patrimoniales, regulatorios y restricciones de diversa índole, que podrían impactar adversamente tanto sobre la compañía target, cuyas participaciones sociales representativas de su control se intentan adquirir, como respecto a la evolución de la proyectada transacción.

Lo que distingue a esta labor profesional es su flexibilidad, atendiendo a que el alcance, extensión y contenido de la investigación a ser emprendida por abogados y contadores en el ámbito de sus incumbencias, dependerá tanto de lo que se acuerde con quien la encargue, como respecto al grado de divulgación de información al cual el vendedor se comprometa.

La evolución del *Due Diligence*, en esencia dinámico e interactivo, no conduce automáticamente a una exitosa conclusión de la cual se derive la celebración del contrato de transferencia, toda vez que su resultado podría causar el abandono de las negociaciones o, alternativamente, reformular sus términos principales al amparo de la autonomía de la voluntad, atendiendo a que toda aquella información y documentación legal, contable y tributaria relevada durante su vigen-

cia, se reflejará en los términos y condiciones de dicho contrato.

Es importante destacar que todo trabajo de *Due Diligence*, que para la profesión contable no necesariamente podría equipararse a una auditoría, que técnicamente implicaría obtener los elementos de juicio válidos y suficientes que le permitan a los contadores emitir una opinión -o abstenerse de ella- sobre estados contables bajo

El *Due Diligence* importa una actividad de investigación orientada a identificar preventivamente riesgos patrimoniales, regulatorios y restricciones de diversa índole.

examen; conlleva en la realidad un verdadero "control de calidad" sobre el estado de un patrimonio subyacente, del cual la compañía *target* (sociedad anónima o de responsabilidad limitada) es su propietario, en el que abogados y contadores asumen un rol protagónico en su diseño, implementación y emisión de conclusiones plasmadas -en este último caso- en la individualización de distintos tipos de hallazgos, y de ser posible, su cuantificación.

Nuestros tribunales comerciales han recientemente reconocido no sólo su validez, sino que han interpretado que su instrumentación no puede ser calificada como un "condicionamiento", cuyo resultado depende exclusivamente del arbitrio de aquel que lo haya encargado, tipificándose este último escenario como una "condición potestativa", prohibida por nuestra legislación.

En síntesis, resta todavía mucho por hacer en relación a precisar los beneficios resultantes de realizar este tipo de labores, a cargo de abogados y contadores. La posible generación de mejores prácticas aceptadas profesionalmente, tanto a nivel legal y contable, como decisorios dictados por nuestros jueces con miras a la dilucidación de futuros conflictos generados por su implementación, contribuirán con dicho objetivo.

por **Rodolfo G. Papa**, profesor de la Maestría en Finanzas, UCEMA.

*Publicada en el diario *El Cronista Comercial* el 22/8/2011.

1- "*Due Diligence para abogados y contadores*". Papa, Rodolfo G. y Eguía, José L. Primera Edición. 2011. Errepar. Puede accederse a mayor información sobre el contenido del libro en http://www.errepar.com/nova/nova_modulos/libros/popup_producto.asp?ID=1143.

Las dos caras de la moneda: Chile y Suecia*



por **Edgardo E. Zablotsky**, profesor de Economía, UCEMA.

* La presente nota es una ampliación de la publicada en *El Cronista Comercial* el 6/9/2011.

Manifestaciones multitudinarias de jóvenes estudiantes exigen hace meses la reforma del sistema educativo chileno, demandando educación pública, gratuita y de calidad. La líder estudiantil, Camila Vallejo, afirma que no se puede mejorar el sistema actual: "El tema es objetivo: queremos cambiar el modelo educacional y no porque queramos un mundo mejor o más lindo, sino porque el modelo fracasó. Esto no da para más. Le tocó a este gobierno, lo sentimos, pero está en un estado crítico. No queremos mejorar el sistema, sino cambiarlo. Los estudiantes reconocen eso".

Una de las características del sistema educativo chileno es el denominado "voucher educativo", el cual se instauró en 1980 y se mantuvo con diversas modificaciones durante los gobiernos de la Concertación, coexistiendo escuelas públicas y privadas.

A nivel conceptual su lógica es la siguiente: los padres de niños en edad escolar reciben un voucher por parte del gobierno el cual puede ser utilizado para pagar los gastos de matrícula de cualquier escuela que esté participando en el programa, ya sea pública o privada. Luego, cada escuela presenta sus vouchers a la dependencia gubernamental de contralor y obtiene a cambio el importe correspondiente. De esta forma el Estado continúa subsidiando a la educación, pero los recursos no se asignan a la oferta de la misma, las escuelas; sino a la demanda, los alumnos. Por supuesto, es función del Estado monitorear la calidad de la educación.

Respecto a dicho sistema, el ex-candidato presidencial Marco Enríquez-Ominami, expresó que quien desreguló los colegios secundarios fue la Concertación: "Aquí hay colegios que fueron creados mixtos con los denominados vouchers y que están desregulados (...). Hay que aclarar que la que desreguló a los colegios secundarios mixtos fue la Concertación. Hace tres décadas que les vienen diciendo a los chilenos que su paradigma es la libertad y eso fue el pretexto para liberalizar el sistema educativo lucrativo. Hay que emparejar, generar más igualdad a costa de menos libertad".

El movimiento estudiantil genera gran simpatía a nivel internacional con mensajes de apoyo que van desde la presidenta Cristina Kirchner hasta el cantante cubano Silvio Rodríguez. Probablemente por ello, Camila Vallejo también sostuvo que "es muy importante para nosotros recalcar que esto trasciende los límites de las fronteras de Chile. Las

demandas expresadas interpretan a gran parte del pueblo, tanto latinoamericano como europeo, porque es la recuperación de algo legítimo". ¿Es dicha percepción correcta? La evidencia provista por Suecia la cuestiona seriamente.

Suecia gasta más de su PBI en servicios sociales que cualquier otro país en el mundo. Una considerable proporción de dicho presupuesto se destina a financiar, en forma total, los diez años de educación obligatoria garantizados a todo ciudadano. Explícitamente, la *Swedish Education Act* establece que todos los niños deben tener igualdad de acceso a la educación, independientemente de su género, locación, factores sociales o económicos.

La Swedish Education Act
establece que todos los
niños deben tener igualdad
de acceso a la educación,
independientemente de su
género, locación y factores
sociales o económicos.

En 2005, el hoy Premio Nobel de Literatura Mario Vargas Llosa, se preguntaba: "¿Cuántos de los lectores de este artículo saben que en Suecia funciona desde hace años y con absoluto éxito el sistema de vouchers o cheque escolar promocionado desde hace tantos años por Milton Friedman para estimular la competencia entre colegios y escuelas y permitir a los padres de familia una mayor libertad de elección de los planteles donde quieren educar a sus hijos? Yo, por lo menos, lo ignoraba. Antes, en Suecia, uno pertenecía obligatoriamente a la escuela o el hospital de su barrio. Ahora, decide libremente dónde quiere educarse o curarse, si en instituciones públicas o privadas -con o sin fines de lucro- y el Estado se limita a proporcionarle el voucher con que pagará por aquellos servicios. La multiplicación de colegios y hospitales privados no ha empobrecido a las instituciones públicas; por el contrario,

la competencia a la que ahora se ven sometidas las ha dinamizado, ha sido un incentivo para su modernización". Al igual que Vargas Llosa, yo, lo desconocía.

Desde la década de 1970 el sistema escolar sueco había disminuido considerablemente su calidad. Sólo quienes podían hacer frente a las altas matrículas de las escuelas privadas, mientras a su vez pagaban los elevados impuestos característicos de Suecia, tenían la capacidad de proporcionar una educación de excelencia a sus hijos. El resto de la población debía concurrir a las escuelas públicas de sus municipios.

A partir de la reforma de 1992 todo padre puede decidir libremente dónde educar a sus hijos, si en instituciones públicas o privadas (denominadas escuelas independientes), con o sin fines de lucro, y el Estado (a nivel municipal) se limita a proporcionarles un voucher con el cual pagar por dicha educación. Luego, cada escuela presenta sus vouchers a la dependencia de control y obtiene a cambio el subsidio correspondiente. Para calificar para el programa las escuelas tienen que ser aprobadas por el organismo gubernamental de contralor, cumplir con los requisitos del plan de estudios nacional y no pueden seleccionar estudiantes sobre la base de su status socioeconómico o étnico.

La política se basa en la premisa que el Estado tiene la responsabilidad de garantizar que todos los niños reciban una buena educación, pero que para ello no es necesario que sea el mismo Estado quien la provea. El programa, basado en la tradición sueca de justicia social e igualdad de oportunidades, posibilitó que todas las familias puedan elegir entre escuelas públicas y privadas, independientemente de sus posibilidades económicas. El mismo fue introducido por una coalición de centro derecha, en ese entonces en el gobierno, con el fin de abrir un mercado a la competencia, el espíritu empresarial y la innovación. Muchas de las nuevas escuelas fueron creadas con fines de lucro y, aparentemente, el sistema fomentó la competencia y mejoró el rendimiento no tan sólo en las escuelas privadas sino también en las públicas.

En 1994, al retornar al gobierno la democracia social, la popularidad del programa llevó al nuevo gobierno a no revertirlo, sino a expandirlo. Hoy, la página oficial del gobierno de Suecia (www.sweden.se) señala: "El número de escuelas independientes en Suecia está creciendo, y el poder elegir la escuela se ve hoy como un derecho. A cada niño se le asigna los fondos para su educación, desde el nivel preescolar hasta la escuela secundaria. De esta forma, el gobierno sueco apoya el establecimiento de las escuelas independientes".

El éxito de la reforma tomó a sus mismos arquitectos por sorpresa. Hoy en día una de cada ocho escuelas en Suecia es una de las denominadas escuelas independientes y, en Estocolmo, en determinados rangos de edades, hasta el 30% de

los estudiantes asisten a dichos establecimientos.

Per Unckel, Ministro de Educación entre 1991 y 1994, gestor de la reforma al sistema educativo y actual Gobernador del Condado de Estocolmo, sintetizó la motivación de la reforma en el hecho de que "la educación es tan importante que usted no puede dejarla en manos de un único productor, porque sabemos que los monopolios no cumplen todos los deseos".

El programa de vouchers
educativos, basado en la
tradición sueca de justicia social
e igualdad de oportunidades,
posibilitó que todas las
familias puedan elegir entre
escuelas públicas y privadas,
independientemente de sus
posibilidades económicas.

Es remarcable la consonancia de esta apreciación con la del actual presidente de Chile, Sebastián Piñera, quien frente a los reclamos estudiantiles afirmó: "No creo que el Estado tenga el derecho a monopolizar la educación porque cuando eso sucede, como se intentó hacer con la Escuela Nacional Unificada en tiempos de la Unidad Popular, lo que ocurre es que se sacrifica la libertad, la equidad y la calidad".

Existe un importante debate sobre si los vouchers chilenos han rendido los resultados esperados, si el sistema es perfectible, o si requiere reformas, pero ¿justifica ello el nivel de confrontación estudiantil de los últimos meses, tomando en cuenta que la propia Concertación tampoco cambió el modelo durante sus 20 años de gestión? Si bien el sistema sueco tiene similitudes y diferencias con el chileno, el éxito del mismo nos sugiere una respuesta. Al fin y al cabo Chile y Suecia parecen ser las dos caras de una misma moneda.

[dónde están ahora]

Cambios laborales de alumnos y graduados

ALUMNOS

Abal, Patricio (MAF) de Modena Technologies Capital Partners a Demes, Fabrizio & Giavannetti Abogados. **Amrein, María Cecilia** (LICP) de Eventos BA a Independiente. **Andrés, Agustín** (MAF) de IBM a Movistar. **Barberis, Romina** (MAF) de Dominion Nonwovens Sudamericana a Global Crossing. **Barriónuevo Mántaras, Griselda** (MACE) de Senado de la Nación a Cámara de Representantes de Misiones. **Bauducco, Juan José** (DDE) de Grupo Consultores de Empresas a Apex America (Contact Center y BPO). **Betelu, Constanza** (LIDE) de CGC UCEMA a General Motors. **Bilick, María Cecilia** (MEP) de Cadbury Stani Adams a Camuzzi Gas. **Cagliero, Gabriel** (MAF) de Toyota a Pluspetrol. **Casado, Gonzalo** (MAF) de IBM a Cargill. **Comber, Tomás** (LIDE) de Banco Mariva a Citibank. **Cubela, Sebastián** (LIE) de Ober Gatlinburg (USA) a Invertir Online.com. **Cuneo, Carlos** (MAF) de Aceros Bragado a Maxinvest. **De Alzaga Unzué, Iñaki** (MAG) de Admin. Alzaga Unzué a Admin. Agrop. de SAU. **Di Capua, Laura** (MEP) de Sidersa a BID. **Di Gennaro, Constanza** (LIDE) de PARIS by Flor Monis a Cámara de Comercio Argentino-Alemana. **Fernández, Juan Manuel** (MAE) de BNP Paribas. **Gayo, Agustín** (MEP) de Pan American Energy a Astra Evangelista. **Giraud, Carla** (MEP) de Accenture a JP Morgan. **Goñi, María** (MEP) de Univ. Nac. de Rosario a Min. de Ind. de la Nación. **Gramajo, Alejandro** (ININF) de GECOM Software a Philips. **Grossi, Pablo** (MEP) de Ledesma a Emepa. **Krynveniuk, Damián** (ININF) de EDESUR a Turner Broadcasting System. **Lamas, Francisco** (MADE) de Grupo ASSA a ADT Security Services. **Louchev, Anatoli** (LIDE) de Verizon a Automacity. **Mininni, Matías** (MADE) de Banco BI Creditanstalt a Entre Aires. **Moni, Lucía** (LIDE) de Giro Didáctico a RELMA. **Orozco Bruno, Alfonso** (MAE) de Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario a Sixtina Group. **Peratta, Constanza** (MEP) de Ernst & Young a Accenture. **Poma Reynoso, Leonardo** (MEP) de Constructora Romero Ferrufino a Min. de Economía y Finanzas. **Prieto, Fabián** (DOFI) de Auctus Portfolio a PYAC, Prieto y Asoc. **Ravazzola, Juan** (CCP) de Huawei Technologies a First Data. **Silvera Etchemendy, Agustín** (MADE) de Price, Waterhouse & Co. a Faurecia Arg. **Sotelo, Ariel** (MADE) de Hewlett Packard a Sony. **Sotelo, Pablo** (MADE) de Metrogas a La Estrella. **Sturla, Ignacio** (LIDE) de WEUSA a Nias. **Villar, Marcos** (MAF) de Unilever a Banco Itaú. **Zambroni, Natalia** (MAF) de Deloitte a Petrobras.

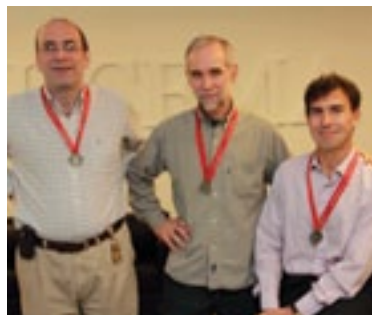
GRADUADOS

Alvarez, Ramiro (LIE '10) de America Pampa Agroindustrial a Lynx Bursátil. **Andrés, Agustín** (LIDE '09) de IBM a Movistar. **Angeleri, Roberto** (MAF '98 - MADE '03) de Martínez de Alzaga a Independiente. **Antao, Pablo** (MAF '00) de Banco Itaú a Ortiz, Pavic & Louge Abogados. **Aquerman, Federico** (MADE '10) de Bayer a Royal Canin. **Aranedo, Javier** (MADE '06) de Nidera a Bunge. **Armentano, Marcelo** (MADE '01) de Louis Vuitton a Bedson. **Baer, Fernando** (MAE '04) de Centro para la Estabilidad Financiera a Consultor. **Barón, Andrea** (MADE '94) de Capgemini Network Consulting a Compañías Asociadas Petroleras. **Barreiro, Pedro** (MADE '96) de Lincoln Electric a Henkel. **Bello, Carlos** (MAF '10) de Tarshop a Exportaciones Agroindustriales. **Berhouet, Francisco** (LIDE '07) de Sonico a Vostu. **Berman, Leandro** (MADE '02) de Banco Hipotecario a Grupo AMCA - AMFyS. **Bluvol, Esteban** (MADE '04) de Universal Assistance a Fen Group. **Brau, Cristian** (MAF '09) de Deloitte a Grupo SBS. **Bursztyn, Nicolás** (LIE '04) de ShaktiDelta a Nicolás Bursztyn. **Cámara, Álvaro** (MADE '99) de IPG Media Brands a Consultor Independiente. **Cammarata, Germán** (MAF '07) de Banco General de Negocios a Banco Hipotecario. **Canto, Rubén** (MADE '87) de Yarde Buller y Asoc. a Mercap. **Canzani, Matías** (MADE '08) de Bayer a Alicorp. **Carabajal, Pablo** (MAF '11) de Golden Oil Corporation a Central International Corp. **Castro, Marcelo** (MADE '09) de Mercados Energéticos Consultores a SINEC. **Colombo, Flavio** (MADE '98) de SkyOnline a Fundación Par. **Conde, María** (MAF '09) de Nobleza Piccardo a Pfizer. **Contepomi, Francisco** (MAF '97) de Iplan Networks a Nexen Consulting. **Daicich, Ernesto** (MADE '02) de Sullair a Atotech. **Del Dó, Carolina** (MADE '02) de Burkol a TIMKEN. **Del Puerto O'Connor, Erika** (MAF '05) de HSBC a Estancia La Constancia. **Delia, Juan Martín** (MADE '94) de Red Hat a EMC. **Depoian, Leandro** (MADE '93) de Antarctic Aviation a Stamboulia Servicios de Salud. **Díaz Rocca, María de las Mercedes** (MADE '00) de Teleperformance a Pre-Screening First. **Dimentstein, Diego** (MADE '01) de Planex Telecomunicaciones a iBasis. **Diurno, Alfredo** (MADE '08) de Tomás Hnos. y Cía a Independiente. **Dominguez Alvarez, José Luis** (MADE '00) de Take-Off a Ferva. **Dreidemie, María Fernanda** (MADE '04) de Manpower a Independiente. **Dure Ortiz, Liliana** (MADE '99) de IBM a Crystalis Consulting. **El Kassir, Víctor** (MADE '98 - MAF '00) de Grupo Campo Austral a Grupo STL, Grupo JAC. **Erdozain, Martín** (MAF '05) de Arcos Dorados a La Nación. **Espinola, Diego** (MADE '08) de Independiente a Edgar SA. **Fagian, Carolina** (MAF '04) de Petrobras a GDF Suez Latin America. **Fawaz, Federico** (LIE '09) de Univ. del CEMA a Univ. de Morón. **Fernández, Rodrigo** (MAF '05) de Fiduciaria Neuquina a Comite Ejecutivo de la UTE. **Fernández, Walter** (MADE '08) de Conexia a OSDEPYM. **Figuerola Casas, Guillermo** (MAE '09) de Wiener Lab Group a Labinbraz Comercial Ltda. **Forrester, Eduardo** (MADE '02) de Management Consulting a Coty Arg. **Forrester,**

Federico (MADE '92) de Prudential Seguros a Bumeran.com. **Fuentes, Germán** (MAF '08) de INDEC a Maxicambiobursatil. **Gallardo, Fernando** (MADE '05) de HP a Nación Servicios. **Gancedo, Manuel** (MAF '08) de Emerging Markets Communications a Prosegur. **García, Natalia** (MAF '10) de Tenaris a Siegwark. **García, Pablo** (MADE '10) de IDT Telecom a B. Braun Medical. **García, Walter** (MAG '99) de Gobierno de la Prov. de Buenos Aires a Instituto Nacional de Alimentos. **Garofoli, Eduardo** (MADE '11) de Oxy a Sinopec. **Goldenstein, Federico** (MADE '08) de Sinopec a Petrolera Patagonia. **Goldszmidt, Juan** (MADE '04) de Relacom Andina a Netshoes. **Gómez, Juan** (MADE '08) de KPMG a Contador Independiente. **Gradin, Luis** (MADE '05) de Rukan a TGLT. **Guzmán, Claudia** (MADE '08) de Peugeot Citroën a Citigroup. **Iglesias Pérez, María Eugenia** (MADE '99) de JCIP & H SA a Rovafarm. **Inglese, Melina** (MADE '06) de Carrier a Crocs. **Ipiña, Manuel** (LIDE '10) de Distribuidora Belgrano Norte a Premium Securities. **Justiniano Morello, María Celia** (MADE '09) de Meta Group a BMG Consulting. **Kern, Leonardo** (MAF '07) de FASTA a Asociación Mutual Dr. Oscar Carlos D'Agostino. **Kesel, Hernán** (MADE '09) de Liberty Seguros a Sancor Seguros. **La Pira, José** (MAF '00) de ABN AMRO Bank a Fit & Proper Consulting. **Lisa, Ariel** (MADE '01) de Global Crossing a Tridia. **López, Alvaro** (LIDE '09) de Accenture a Santa Rita Polo Ranch. **Marrero, Martín** (MAF '10) de RSH-Macroeconomía a BCRA. **Martínez, Fernando** (MAF '03) de Molinos Río de La Plata a Arcos Dorados. **Martorell, Guadalupe** (MADE '04) de La cigüeña de Paris a Apply BI. **Maruffo, Romina** (MADE '09) de Volkswagen a Accenture. **Mastronardi, Carlos** (MADE '09) de Globant a OLX. **Mateo, Javier** (MADE '04) de DIKSHA a Kalcayan Tecnología del Vidrio. **Mattiuzzi, Ricardo** (MADE '99) de Independiente a Dirección Provincial de Defensa Civil Bs. As. **Mazzolani, Marcelo** (MADE '04) de Audiovisual Systems do Brasil a SF Valvulas - Circor do Brasil. **Mc Keon, Mariano** (MADE '06) de Cattorini Hnos a Quilmes. **Morales, Alejandro** (MADE '95) de Independiente a Grupo Laderas. **Morando, Juan Manuel** (LIE '05) de Sadesa a IBM. **Moreno, Mario** (MADE '09) de UTN-INCAA a Universidad del CEMA. **Münster, Gustavo** (MAF '10) de SanCor a Fen Hoteles. **Nieves, Agustina** (MAF '09) de BPBA a Puente Hnos. **Ortiz, María Verónica** (MAF '04) de Banco Columbia a FAMAVEN. **Palmero, Silvana** (MADE '08) de Grupo IRSA a Grupo Palmero. **Panza, Luciana** (MADE '10) de Telefónica a DirectTV. **Peratta, Constanza** (LIE '06) de Ernst & Young a Accenture. **Pérez, Diego** (MAF '04) de Imobee a Pereiraola. **Pesenti, Morina** (MADE '09) de Adidas a LG. **Pieniazek, Lionel** (MADE '04) de Zurich Financial Services a Vostu. **Piriz, Juan Cruz** (MADE '07) de Rouge Internacional a Universidad de Morón. **Polí, Diego** (MADE '01) de Bodegas y Viñedos Finca Martha a Ricardo Nini. **Prieto, Fabián** (MAF '96) de Auctus Portfolio Management a PYAC, Prieto y Asoc. **Ramallo, Néstor** (MADE '02) de San Antonio Internacional a IMPSA. **Rolón Iglesias, Silvana** (MADE '11) de Microsoft a Independiente. **Román, Claudia** (MADE '01) de Intcomex a Tecnokor. **Ruggeri, Lucas** (MADE '07) de Taranto San Juan a TNT Express. **Sajnin, Verónica** (MADE '04) de Outsourcing de Administración y Finanzas a PWC. **Sasson, Verónica** (MADE '08) de CH2M Hill a SW Consulting. **Schmitz, Oscar** (MADE '05) de Meridian Financial a CXO Community. **Seminara, Roberto** (LIE '10) de Nobleza Piccardo a SAP Arg. **Solórzano, Martín** (MADE '03) de Empresa Textil - Consultoría a Latin Express Financial Services. **Sorribes, Franco** (LIDE '10) de Sorribes y Cia. a Loyalty Secured. **Suárez, María** (CCP '10) de Johnson & Johnson a The Walt Disney Company. **Sutton, Pablo** (MADE '99) de Banco Patagonia a Caja de Seguros. **Uehara, Miguel** (MADE '03) de Beckman Coulter Canada a Intelligent Hospital Systems. **Ursa, Alejandro** (MADE '06) de Kretz a Bimbo. **Vitelli, Alejandro** (MAF '10) de Banco Credicoop a Citibank. **Von Zehmen, Gerardo** (MADE '96) de Cyclelogic Mobile Solutions a Quoin de Inversiones y Negocios. **Zapata, Gustavo** (MADE '09) de Inergy Automotive Systems a Hutchinson Arg.

[deportes]

Running team UCEMA



La Universidad del CEMA felicita a los profesores Edgardo Zablotsky, Jorge Streb y José Depena, quienes representaron a la UCEMA en la Media Maratón de Buenos Aires llevada a cabo el 11 de septiembre.

UNIVERSIDAD DEL CEMA



Inicio de clases: 19 de marzo de 2012

Solicitar entrevista de admisión

Maestría en Dirección de Empresas

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

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



Maestría en Finanzas

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

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

www.ucema.edu.ar



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



UCEMA



Escuela Gayson