

# CONEXIÓN

Orgullo de pertenecer al ITAM

Abril-Agosto 2019

Revista Foreign  
Affairs Latinoamérica

Ventajas y  
desventajas  
del T-MEC

Rumbo

Seminario de  
Perspectivas  
Económicas

El talento  
de la mujer,  
un activo  
que debe  
potenciarse

Estudios  
A 100 años  
del fin de  
la Gran  
Guerra

**EXITAM**

[www.exalumnos.itam.mx](http://www.exalumnos.itam.mx)



El Palacio de Hierro

SOY TOTALMENTE PALACIO

LA TARJETA PALACIO:  
TU ACCESO A  
BENEFICIOS EXCLUSIVOS

Si aún no la tienes, obténla en sólo 4 minutos\*



[elpalaciodehierro.com/tarjetapalacio](http://elpalaciodehierro.com/tarjetapalacio)

\*Sujeto a aprobación de crédito. Tasa revolvente 59.88% anual sin IVA. CAT sin IVA 79.4% para fines informativos y de comparación exclusivamente. Fecha de cálculo 1 de marzo de 2019. CAT 0.0% para mensualidades sin intereses. Informativo.



EDITORIAL

## Estimada Comunidad



María Elisa Rojas Coello.

Una vez más tengo el honor de transmitir mi entusiasmo por estar al frente de la Asociación de Ex Alumnos del ITAM. Esta edición es especial, porque está enfocada al análisis sobre la participación estratégica de la mujer en el desarrollo económico y social.

Tendremos oportunidad de leer sobre hechos históricos —remontándonos a la Primera Guerra Mundial— que generaron un profundo cambio social y fomentaron la participación y el compromiso de las mujeres en el ámbito laboral. Asimismo, conoceremos cifras verdaderamente abrumadoras con respecto al impacto y el beneficio económico que trae consigo el aumentar la participación femenina en cargos directivos y en consejos de administración.

Con gran satisfacción les comento que en abril pasado comenzaron tres importantes iniciativas para el empoderamiento de la mujer, que llegaron para quedarse: ITAM4her, en donde estudiantes de preparatoria pueden venir a conocer el ITAM y descubrir historias inspiradoras de nuestras exalumnas; el desayuno de *networking* entre exalumnas, y el Seminario Mujeres, Desarrollo y Talento.

Desde aquí doy gracias a las valientes mujeres que buscaron generar conciencia sobre nuestros derechos, contribuciones y oportunidades en cuestión de educación y desarrollo profesional. Me parece que las conversaciones que se generaron en estos tres eventos contribuyen a ello. Sin embargo, es fundamental preguntarnos constantemente ¿qué es lo que sigue?

Como parte de las iniciativas de la Asociación de Ex Alumnos del ITAM impulsaremos el seminario para convertirlo en un referen-

te y en un foro abierto a ponentes dispuestos a aportar su experiencia y perspectivas para que juntos, mujeres y hombres, estudiantes y exalumnos, generemos un espacio incluyente en el que trabajemos por nuestra comunidad y por México.

Quiero aprovechar esta oportunidad para reconocer los esfuerzos que ya se han hecho desde el ITAM, y nos comprometemos a incorporar estas buenas prácticas a las iniciativas que desde la Asociación de Ex Alumnos del ITAM realicemos.

Siempre tendremos presente la necesidad de contar con la perspectiva de la equidad de género en los eventos que se organicen entre exalumnos, buscando la diversidad en la participación de los seminarios y promoviendo la pluralidad de voces de las egresadas del ITAM que han logrado desempeñarse con éxito en el ámbito laboral.

En los “desayunos de *networking*”, que iniciamos en este semestre, hemos tenido la oportunidad de escuchar lo que han logrado nuestras egresadas. Entre las invitadas que nos acompañaron hubo mercadólogas, embajadoras, líderes de opinión, funcionarias públicas y directoras de organizaciones de la sociedad civil. Sin lugar a duda, estos desayunos han sido provechosos no sólo por las grandes ideas y reflexiones de nuestros expositores, sino también por los reencuentros que han surgido. Les recomiendo estar atentos de los siguientes.

Cuenten con que desde **Ex ITAM** continuaremos trabajando para fomentar estos espacios de diálogo y reflexión, manteniendo siempre los principios que nos guían para construir una sociedad más libre, más próspera y más justa.

“Una mujer con una voz es por definición una mujer poderosa. Pero la búsqueda para hallar esa voz puede ser extremadamente difícil.”

Melinda Gates



CONTENIDO

RUMBO

04



Seminario de Perspectivas Económicas.

08



Seminarios de Perspectivas en Mercadotecnia.

10



Seminario "Mujeres y Talento".

12



El talento de la mujer, un activo que debe potenciarse.

Mujeres en consejos de administración: una perspectiva diferente.

14

14



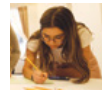
Mujeres en consejos de administración: una perspectiva diferente.

28



Intercambiando ideas en Berkeley.

16



Avanzar hacia la equidad de género en la universidad.

30



Cuatro Ciénegas: Una ventana al origen de la vida.



Estudios:  
A 100 años del fin de la Gran Guerra. 22

REVISTA FOREIGN AFFAIRS LATINOAMÉRICA

18



Ventajas y desventajas del T-MEC.

NOTICIAS DIVISIONALES

35



Entérate de qué ha pasado en los diferentes departamentos del ITAM.

REVISTA ESTUDIOS

22



Estudios: A 100 años del fin de la Gran Guerra.

SABÍAS QUE...

38



Logros de la Comunidad Itamita.

NUESTRA COMUNIDAD

26



Gracias, ITAM y FUNED.

EPIC LAB

40



Emprender es el primer gran paso: Red de Mentores.

DIRECTORIO EDITORIAL

Alejandra Peralta Borja • Alejandro Díaz Herrera • Miguel Morales Domínguez • Emilio Madrigal • Oriol Malló



Consejo Directivo exITAM 2019  
**Presidente** María Elisa Rojas Coello • **Vicepresidente** Juan Pablo González López • **Tesorera** Ana Midori Franco Endo • **Carrera al Universo y Mérito Profesional** Juan Pablo Baillères Gual • **Seminario de Compromiso Social** Alejandra Peralta Borja • **Social Media** Omar Gómez



Comunicación Institucional  
**Directora** Alejandra Peralta Borja • **Oficina de Exalumnos** Alejandro Díaz Herrera • **Oficina de Comunicación** Miguel Morales Domínguez • **Imprenta:** Offset Santiago.



GRUPO MEXICANO DE MEDIOS, S.A. DE C.V.  
**Socio director** Elías González R. • **Director general** Federico Huesca • **Directora editorial** Verónica Aguirre • **Editor gráfico** Manuel Hernández • **Gerencia administrativa** Claudia Nájera. claudia@combocomunicacion.mx



Ventas  
 (55) 5291-5577  
 ventas@combocomunicacion.mx

CONEXIÓN ORGULLO DE PERTENECER AL ITAM, Abril-Agosto 2019, es una publicación cuatrimestral editada por el Instituto Tecnológico Autónomo de México. Calle: Río Hondo No. 1, Col. Progreso Tizapán, Del. Álvaro Obregón, C.P. 01080, CDMX, Tel. 5628 4000 Ext. 1609, www.itam.mx, exitam@itam.mx. Editor responsable: Alejandra Peralta Borja. Reservas de Derechos al Uso Exclusivo No. 04-2014-112411052800-102. ISSN: en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Licitud de Título y contenido en trámite, otorgado por la Comisión Calificadora de Publicaciones y Revistas Ilustradas de la Secretaría de Gobernación. Distribución: Servicio Postal Mexicano. Porte pagado PP09-02122, autorizado por SEPOMEX. Este número se terminó de imprimir en julio de 2019 con un tiraje de 15,300 ejemplares por Offset Santiago SA de CV Gral. Pedro Antonio de los Santos, San Miguel Chapultepec I Secc. Ciudad de México. Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Nacional del Derecho de Autor.

# Desayuno para exalumnos

Sábado 21 de septiembre

# 45 AÑOS

## MATEMÁTICAS APLICADAS

Hora: 8.30 h

Lugar: Plaza de las palmeras

Cuota de recuperación:

\$300.00

Mayores informes en la Oficina de Exalumnos:

Teléfono: 5628 4000 ext. 1609 o al correo exitam@itam.mx



Seminario de Perspectivas Económicas 2019

# Claves para entender un año de claroscuros

El Seminario de Perspectivas Económicas del ITAM es, cada enero, el primer encuentro anual de prospectiva y análisis sobre los factores que determinarán el desempeño de la economía mexicana durante el año en curso. Distintas personalidades —políticos, altos funcionarios y economistas— exponen sus puntos de vista sobre la coyuntura nacional e internacional con el objetivo de visualizar lo que podría suceder en el panorama económico y financiero de nuestro país.

E

sta es la razón por la cual cada año se congrega en el auditorio Raúl Baillères una nutrida representación de alumnos y exalumnos que, junto con periodistas, disfrutan este ejercicio de reflexión en libertad, que es ya

una sólida tradición en la agenda pública de nuestro país.

En esta edición del Seminario de Perspectivas Económicas, Arturo Fernández, rector del ITAM, expuso un panorama lleno de claroscuros internacionales. Por un lado, resaltó cómo los índices del Banco Mundial demuestran que desde inicios de la década de 1980 ha habido una significativa disminución de la pobreza extrema; por el otro, estos mismos cambios alimentaron la incertidumbre y la ansiedad en las economías desarrolladas.

Los elementos constitutivos de estas transformaciones de largo alcance han sido el acelerado desarrollo de la tecnología, los cambios demográficos y el aumento de la oferta en el mercado laboral mundial.

El Dr. Fernández resaltó que el liberalismo es una doctrina, no una ideología. Sostuvo

que esta corriente de pensamiento defiende la libertad que sustenta la dignidad humana. Asimismo, está conformado por un cuerpo de conocimientos basado en la experiencia y en la reflexión que reconoce la naturaleza propia del ser humano.

Sobre la economía mexicana, el rector valoró la resiliencia que ha mostrado en estos últimos años, y más recientemente con una inflación a la baja y una moneda fortalecida. Sin embargo, dijo, es importante que el gobierno busque, de manera rápida, la forma de generar confianza entre los inversionistas, los ahorradores y los consumidores para mantener la inercia positiva que muestra la economía y la impulse aún más.

## Seminario de Perspectivas Económicas 2019: consideraciones del Banco de México

El Seminario de Perspectivas Económicas también ofrece la oportunidad de escuchar la posición del Banco de México (Banxico). Su gobernador, el maestro Alejandro Díaz de León, reconoció que la reducción de los flujos externos que resiente nuestro país desde 2014 se debe a la reducción tanto en los precios del petróleo como en los volúmenes producidos del hidrocarburo.



Luis de la Calle y Valeria Moy.

La primera autoridad financiera del país informó que la inflación esperada para 2019 se ubicará entre 1.7% y 2.7%, lo cual puede considerarse un logro de Banxico, cuya meta es mantenerla en niveles inferiores a 3%.



Alejandro Hernández, Vicerrector ITAM.



Dr. Arturo Fernández, rector del ITAM.



María Elisa Rojas, Alejandro Werner y Alejandro Hernández.



Juan Carlos Romero Hicks.

La primera autoridad financiera del país informó que la inflación esperada para 2019 se ubicará entre 1.7% y 2.7%, lo cual puede considerarse un logro de Banxico, cuya meta es mantenerla en niveles inferiores a 3%.

El gobernador del Banco de México señaló que la autonomía del Banco le permite reforzar y mejorar la estabilidad económica. Enfatizó su papel como principal sostén del poder adquisitivo de la moneda en nuestro país y reconoció las funciones esenciales que ejercen en el banco central de México la transparencia, el marco legal para la regulación de las inversiones y la comunicación efectiva de la información financiera.

El segundo invitado del Seminario de

Perspectivas Económicas 2019 fue el doctor Alejandro Werner, actual director del Departamento del Hemisferio Occidental del Fondo Monetario Internacional.

Reconoció que en el entorno económico global uno de los consensos más importantes es la existencia de una desaceleración económica que afecta por igual a las economías emergentes que a los países en vías de desarrollo. El caso de Estados Unidos llamó su atención, pues su economía sigue creciendo gracias a una robusta base de consumidores y al dinamismo de su mercado laboral.

El papel de la FED será crucial en este año, indicó, porque el primer banco central del mundo intentará evitar el sobrecalen-



“...el gobierno debe convertirse en catalizador de la estabilidad y garante de la competencia. De esa forma se preserva el dinamismo en la actividad económica y se genera crecimiento en todos sus sectores.”

tamiento mientras busca que la expansión económica continúe.

Werner aseguró que China se encuentra en un estado de desaceleración continua por la disminución en sus niveles de consumo e inversión privada. Sobre la guerra comercial entre Estados Unidos y el gigante asiático, comentó el economista del FMI lo siguiente:

"Aunque las tensiones benefician actualmente a México y Canadá como sustitutos potenciales del comercio con China, a largo plazo dicho beneficio podrá diluirse por la desaceleración de China, que afectaría a todos los grandes jugadores de la economía global."

#### Economistas y políticos ante un sexenio distinto

Otra característica del Seminario de Perspectivas Económicas es la tradicional mesa de análisis. Este año participaron en ella Valeria Moy, directora general de México ¿Cómo vamos?; Luis de la Calle, director general de De la Calle, Madrazo y Mancera S.C., y Jorge Suárez, socio de SP Family Office LLC. Los tres coincidieron en que los problemas de México son multifactoriales.

Valeria Moy recomendó hacer un profundo análisis de estos factores retardatarios, pues considera que sólo con un correcto diagnóstico podrán solucionarse. De la Calle agregó que el gobierno debe convertirse en catalizador de la estabilidad y garante de la competencia. De esa forma se preserva el dinamismo en la actividad económica y se genera crecimiento en todos sus sectores.

Los participantes insistieron en que la creación y consolidación de instituciones es lo que permite considerar a México un estado democrático de derecho, y ello requiere

una política social que logre construir un sistema de bienestar común con movilidad social. Luis de La Calle puso a consideración diversas medidas para este fin: pagar buenos sueldos a los trabajadores, crear un ambiente propicio para el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas, apostar por la tecnología y fomentar la competencia; por su parte Suárez, sugirió pensar una reforma fiscal ambiciosa.

Como conclusión del Seminario de Perspectivas Económicas 2019, tuvo lugar una mesa de debate sobre las perspectivas legislativas relacionadas con la economía mexicana y los obstáculos que enfrentará en el ámbito político. El panel estuvo compuesto por los diputados Mario Delgado, coordinador del grupo parlamentario de Morena; Soraya Pérez, diputada del PRI, y Juan Carlos Romero Hicks, coordinador del grupo parlamentario del PAN.

El debate se enfocó en analizar si los recientes cambios legislativos han ayudado al crecimiento de México y al combate contra la corrupción y la desigualdad.

Mario Delgado indicó que la legislación propuesta por Morena se ha enfocado en reducir el gasto y aumentar la eficiencia a partir de una reforma profunda del gasto público. Por su parte, Soraya Pérez consideró que el enfoque principal debe pasar por la estabilidad económica en el marco de un sólido estado de derecho. Este objetivo se logra mediante la consolidación de instituciones que garanticen certidumbre en los ámbitos jurídico, político y económico, reglas de juego claras que atraen, por ello, inversión extranjera.

Juan Carlos Romero Hicks enfatizó los graves problemas que enfrenta México, que



Valeria Moy.

En el Seminario de Perspectivas Económicas de este año pudimos ver diversas opiniones sobre el futuro económico de México.



Soraya Pérez.



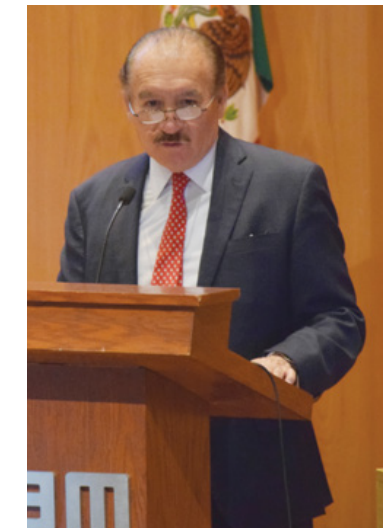
Edna Jaime.



Alejandra Peralta, Directora de Desarrollo y Comunicación Institucional del ITAM.



Alejandro Werner Wainfeld.



Benito Solís, coordinador del Seminario desde su nacimiento.

pueden resumirse en pobreza, desigualdad, inseguridad, violencia y corrupción. En su opinión se necesita un rediseño de las instituciones, junto con una inversión considerable en los sectores de la ciencia, educación, turismo y cultura.

Para concluir, la actual presidenta de Exalumnos ITAM, María Elisa Rojas, expresó su agradecimiento a todos los participantes por su contribución a este seminario anual que se ha convertido en un referente de la visión económica del país.

"Las intervenciones son testimonios de las

**El debate se enfocó en analizar si los recientes cambios legislativos han ayudado al crecimiento de México y al combate contra la corrupción y la desigualdad.**

contribuciones desde las respectivas trincheras de cada uno de los invitados y sirven para generar la visión de un México poderoso, desarrollado y generoso, pero sin dejar a un lado la crítica."

Las más de quinientas personas que asistieron al seminario y las más de seiscientas que lo siguieron en línea, así como las repercusiones del Seminario de Perspectivas Económicas en la prensa nacional, son pruebas de que este evento es un ineludible punto de encuentro para esbozar el panorama anual para México. **Exi**



Seminario de Perspectivas en Mercadotecnia 2019.  
La transformación en mercadotecnia digital y la tecnología

# ¿Hacia dónde va la mercadotecnia digital?

Emilio Madrigal y Mariana León Montelongo



María Cruz Merino, Omar Carreón, Fernando Álvarez Kuri, Karla Berman, Andrés Azpilicueta, Pablo Córdoba, Cecilia Ortiz y Javier Medrano.

# E

El primer Seminario de Perspectivas en Mercadotecnia, organizado por el ITAM y la División Académica de Administración y Contaduría, contó con la participación de personalidades que representaron a varias empresas en áreas importantes como mercadotecnia digital, tecnología, investigación

Los participantes hablaron sobre la importancia de que las empresas inviertan en mercadotecnia digital para adaptarse a los profundos cambios tecnológicos.

de mercados y productos de consumo masivo. De este modo, en un mismo punto de encuentro se congregaron diversos jugadores del ecosistema para compartir experiencias y expectativas. La discusión se enriqueció con la participación de alumnos, exalumnos e investigadores de carreras como la Licenciatura en Administración y la Maestría en Mercadotecnia.

El primer panel fue presentado por Andrés Azpilicueta, Chief Digital Officer en Publicis Media, quien compartió su visión sobre la importancia de recolectar datos para hacer marketing digital. Indicó que la información se recopila a través de registros en sitios web, apps y redes sociales con el objetivo de analizarla y apoyar a las empresas en la toma de decisiones.

“...existe tecnología que permite analizar el movimiento físico de los usuarios dentro de una red wifi y así analizar sus hábitos.”

Por otro lado, aseguró que existe una gran cantidad de información en la que debe trabajarse detalladamente para obtener beneficios sustanciales de ella. Por ejemplo, indicó que algunas aplicaciones líderes en rubros como mensajería instantánea y correo electrónico permiten recabar información a partir de los contactos e interac-



Nuestros ponentes debatieron sobre los límites que la mercadotecnia nos permitirá rebasar.

la Berman, de Google México; Omar Carrión, de Kellogg's Latinoamérica; Fernando Álvarez Kuri, de Kantar México, y Andrés Azpilicueta. Como moderador estuvo presente Pablo Córdoba, de L'Oréal México. Los participantes hablaron sobre la importancia de que las empresas inviertan en mercadotecnia digital para adaptarse a los profundos cambios tecnológicos y sociales de la actualidad. Sin embargo, afirmaron que una compañía debe emprender un análisis minucioso antes de hacer una inversión. Un error común es ceder a la ambición de adquirir un *marketing stack*, que en teoría ayudaría a mejorar el desempeño. Pero si no se conoce la forma óptima de utilizarlo puede resultar en un desperdicio de tiempo y recursos.

Las empresas, indicaron, con frecuencia recopilan grandes cantidades de información y luego no saben qué hacer con ella. Por eso, la introducción del marketing digital es vital para el sector empresarial, pues es necesario desdibujar las diferencias entre el marketing digital y el tradicional como si no estuvieran correlacionados, y crear una estrategia completa y global. **EX**

ciones de cada usuario. De esta manera es posible recrear digitalmente perfiles de usuarios a partir de sus características e intereses. Del mismo modo, indicó que existe tecnología que permite analizar el movimiento físico de los usuarios dentro de una red wifi y así analizar sus hábitos.

Con datos como estos es posible encontrar los ámbitos ideales para mostrar publicidad sobre productos específicos, haciendo cada vez más eficientes los procesos publicitarios. Esta situación, dijo, representa un gran dilema moral, que pone frente a frente el derecho a la privacidad contra los avances del marketing y la investigación de mercado.

En la segunda parte del Seminario se presentó un panel acerca de la transformación y aceleración del marketing. Participaron Kar-



Andrés Azpilicueta.



Seminario de perspectivas  
"Mujeres: talento y desarrollo"

# Mujeres ITAM: concientización e inspiración

Oficina de Comunicación

# E

El viernes 5 de abril de 2019 se llevaron a cabo tres eventos importantes con los que el ITAM reafirmó su compromiso de impulsar el desarrollo de las mujeres en el ámbito profesional y visibilizar la cultura actual sobre temas de género. De esta manera, nuestro instituto se suma a otras organizaciones y personas que trabajan para cambiar paradigmas sociales en busca de la igualdad. Los eventos incluyeron

un desayuno de networking para exalumnas, las actividades de ITAM4Her para alumnas de preparatoria y el Seminario de perspectivas: Mujeres, talento y desarrollo.

El seminario, organizado por el ITAM y su Asociación de Ex Alumnos, tuvo como propósito evidenciar y buscar propuestas para revertir los esquemas que limitan las oportunidades de las mujeres en el ámbito profesional. Durante este primer seminario de mujeres, tanto el Dr. Arturo Fernández como los invitados y organizadores aseguraron que este esfuerzo se mantendrá mientras nuestra sociedad continúe necesitándolo.

El evento estuvo compuesto por cinco conferencias, todas enfocadas en el desarrollo de las mujeres en el ámbito profesional, así como en las barreras que ellas enfrentan y limitan su potencial. Durante todo el seminario, el Auditorio Raúl Baillères se mantuvo al tope y destacó que más de 90% de la audiencia fueron mujeres.

Durante la bienvenida, Sylvia Meljem, jefa del Departamento Académico de Contabilidad, enfatizó la responsabilidad que las empresas y el gobierno tienen para eliminar las



Jannine Poletti-Hughes.

barreras formales e informales que limitan el desarrollo laboral de las mujeres. Estas barreras incluyen jornadas laborales poco flexibles, políticas de ascenso sesgadas y roles asignados por género. Señaló que la eliminación de estas barreras tendría un impacto positivo en la sociedad y en la economía.

El primer panel del día fue presentado por Eduardo Bolio y Valentina Ibarra, socios de la consultora McKinsey & Co. Presentaron un informe revelador sobre el pensamiento de hombres y mujeres dentro de distintas organizaciones. En él, dieron a conocer las barreras que las mujeres enfrentan en su desarrollo profesional. Entre los datos más impactantes están que las mujeres sólo representan 10% de los miembros de los co-



Lorenza Langarica, Bárbara Mair, Sofía Belmar y Olga González.



El comité organizador del evento, encabezado por la Dra. Meljem.

“Las empresas y el gobierno tiene que eliminar las barreras que limitan a las mujeres.”

mités ejecutivos, y que un hombre tiene 88 veces más probabilidades que una mujer de ser promovido a estos puestos. Cerrar la brecha no debería requerir justificante. Sin embargo, los invitados presentaron beneficios significativos de hacerlo, como el hecho de que las empresas líderes en representatividad de mujeres en los comités ejecutivos tienen 55% mayor rentabilidad. Por otra parte, señalaron que la tasa de participación la-

boral femenina en México es la penúltima en América Latina, de manera que es evidente el trabajo que falta para transformar nuestro país en uno más equitativo, con más oportunidades para todos.

En el panel *Prácticas exitosas: rompiendo esquemas* participaron cinco mujeres líderes en sus respectivas industrias. Juntas, compartieron sus trayectorias, los retos que enfrentaron y su perspectiva sobre la actualidad de la situación de desarrollo laboral de las mujeres en México. El panel estuvo conformado por Bárbara Mair, consejera; Lorenza Langarica, socia de Mijares Angoitia; Sofía Belmar, directora general de Metlife México; Olga González, CFO Walmart México, y fue moderado por Mónica Loaiza, de AMEX. Cada una, desde su posición, ha logrado cambios sustanciales en las prácticas de empresas e instituciones. Asimismo, comparten una pasión por la diversidad y la inclusión, ideales que han defendido y promovido en todas las empresas donde han trabajado.

Los estudios de la Dra. Jannine Poletti-Hughes, de la Universidad de Liverpool, concluyen que la inclusión no es suficiente, sino que también se necesitan distintos perfiles de mujeres representadas en áreas de decisiones de empresas para incrementar el valor. Enfatizó: "No se trata solamente de llenar una cuota, sino de que las empresas encuentren en la diversidad mejores prácticas y mayor rentabilidad en sus negocios".

El último panel contó con la presencia de Melanie Devlyn, directora del Consejo de Administración de Grupo Devlyn; Gina Diez, única mexicana en pertenecer a 200 Women Business Leaders of the World, y Guillermo Babatz, socio de Atik Capital, S.C., quienes contestaron preguntas sobre la equidad de género en el ambiente laboral en el país y la importancia de incorporar elementos creativos a los equipos de trabajo. Al concluir, los tres coincidieron en que existe la necesidad de que hombres y mujeres trabajen como "socios" para lograr la inclusión plena de las mujeres. Al ambiente laboral. Aseguraron que son necesarios dos cambios de perspectiva: respecto a la mujer, que deje de sentirse responsable por el sustento familiar y que ella y su socio de vida se sientan cómodos en dividirse horarios y responsabilidades en el hogar. "Fuera el sentimiento de culpa", dijo Diez. Respecto al hombre, el panel afirmó que debe ser visto como un aliado esencial del movimiento de equidad de género, y no como alguien inferior o superior a las mujeres. **EX**

El pasado abril se llevaron a cabo tres eventos, cuyo eje rector fue el empoderamiento de la mujer en el ITAM.

El segundo panel fue conducido por cinco excelentes mujeres, líderes de opinión en sus sectores.



# El talento de la mujer, un activo que debe potenciarse

Sylvia Meljem

En mi trayectoria profesional he podido constatar la dificultad que representa para las mujeres acceder a posiciones de alta dirección en las organizaciones porque, además de tener que demostrar su capacidad y disposición para realizar el trabajo, esto suele tener importantes implicaciones en el balance de su vida, sobre todo si está casada y tiene hijos.

# N

umerosos estudios demuestran que la participación de la mujer en actividades económicas y posiciones de liderazgo genera valor, e inclusive promueve globalmente la inclusión de la mujer en los consejos de administración, porque su punto de vista y sus cualidades aportan la diversidad que éstos requieren para la toma de decisiones.

En mi opinión, por un lado existen barreras culturales y estereotipos muy arraigados en nuestra sociedad sobre los roles masculino y femenino, y por otro, hay ten-

dencias feministas extremas que luchan por demostrar la igualdad y hasta la superioridad de la mujer, pero no se trata de entablar una guerra frontal entre estas posiciones radicales sino de reconocer que sin duda existen hombres y mujeres cuyo talento no debe desperdiciarse.

Las organizaciones están en busca del mejor talento, no importa si se trata de un hombre o de una mujer; lo que requieren es reconocer que las mujeres en una etapa de su vida necesitan cierta flexibilidad laboral, ya que truncan su desarrollo profesional al tener que decidir entre el trabajo y la familia.

Al respecto, un estudio elaborado por *McKinsey Global Institute* (MGI) en 2015 señala que "el poder de la paridad de género, para avanzar en la igualdad de las mujeres, puede agregar 12 billones de dólares al crecimiento global; sin embargo, conseguir la paridad en el mundo laboral no es realista en el corto plazo, ya que hacerlo implicaría no sólo la reducción de barreras y cambios en las actitudes sociales, sino también asumir decisiones personales sobre cómo distribuir el tiempo entre el trabajo doméstico y el laboral".

Para medir y comparar el avance de los países en la igualdad de género, MGI desarrolló el *Gender Parity Score* (GPS), un índice de paridad de género que mide la distancia que cada país ha recorrido hacia el logro de la igualdad de género en 15 indicadores, divididos en cuatro categorías:

"El poder de la paridad de género, para avanzar en la igualdad de las mujeres, puede agregar 12 billones de dólares al crecimiento global."

- Igualdad en el trabajo.
- Servicios esenciales y facilitadores de la oportunidad económica.
- Protección legal y voz política.
- Seguridad física y autonomía.

México tiene una población aproximada (INEGI, 2017) de 123.5 millones, de los cuales 51.2% son mujeres, por lo que sin duda hay un gran potencial para el crecimiento y el desarrollo económico del país; sin embargo, es uno de los países relativamente más rezagados en el mundo con respecto a la igualdad de género, con un resultado de 0.63 puntos, de un total de 1, en el GPS.

Al respecto, el estudio más reciente de MGI (enero de 2019), denominado "Una ambición, dos realidades", señala que, entre los países latinoamericanos, México tiene una de las mayores discrepancias entre el tiempo que las mujeres y los hombres dedican a las tareas domésticas no remuneradas. Además, las empresas mexicanas basan su modelo de desempeño en gran medida en la disponibilidad permanente, y las actuales políticas de baja por maternidad desalientan a las organizaciones a contratar y promover a las mujeres.

Sin duda, es un tema de política pública, pero la sociedad en general y las organizaciones en particular pueden contribuir a potenciar el talento de las mujeres, generando redes que les den mayor visibilidad, que ilustren modelos de referencia y las ayuden a avanzar en el liderazgo y en su desarrollo profesional. Las empresas, por su lado, pueden flexibilizar sus políticas, ofreciendo esquemas y condiciones laborales más propicias.

Potenciar el talento femenino representa una oportunidad para incrementar el beneficio económico y social; lo fundamental es que se reconozca el talento y la preparación de las mujeres, y que éstas puedan decidir y encontrar alternativas viables de desarrollo profesional que no representen un costo personal demasiado elevado. **Ex**

“Creo que será verdaderamente glorioso cuando las mujeres sean personas realmente auténticas y tengan todo el mundo abierto a ellas.”

Karen Blixen



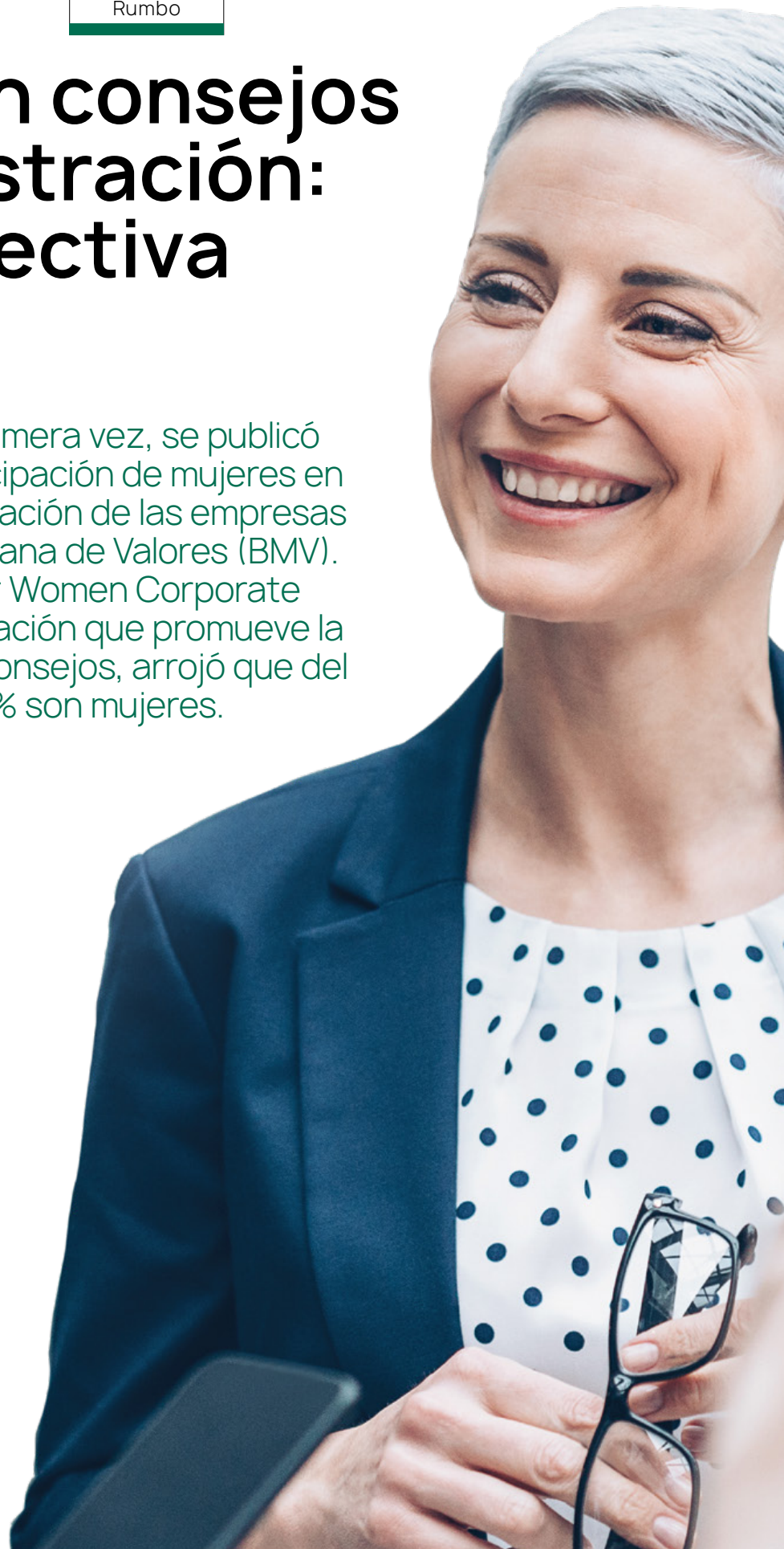
# Mujeres en consejos de administración: una perspectiva diferente

Magdalena Carral

En agosto de 2018, por primera vez, se publicó un reporte sobre la participación de mujeres en los consejos de administración de las empresas listadas en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV). El estudio, encargado por Women Corporate Directors (WCD), organización que promueve la inclusión de mujeres en consejos, arrojó que del total de consejeros el 7.4% son mujeres.

# E

El Consejo de Administración es el principal órgano de gobierno de una empresa. Su poder es conferido por la Junta General de Accionistas, que es quien lo nombra y fija sus atribuciones y responsabilidades, según cita una definición. Entre sus responsabilidades destaca el definir la estrategia de la empresa, diseñar su estructura organizativa, determinar la asignación de recursos y nombrar al director general y a los principales directivos.



“ La inclusión de mujeres en los consejos de administración no es una cuestión sólo de igualdad de derechos, sino de rentabilidad...” ”

Por eso, es impensable que hoy en día, de un universo de 2 mil 182 consejeros en el total de empresas que cotizan en la BMV, sólo 162 sean mujeres. Y si tomamos en cuenta que casi la mitad de estas mujeres están relacionadas familiarmente con las empresas, llegamos, lamentablemente, a una mínima participación de cerca de 4%.

Es paradójico que la matrícula universitaria sea mayoritariamente femenina y que no se vea a reflejada proporcionalmente en el número de posiciones ejecutivas en las esferas más altas de las compañías.

A escala mundial, 18% de los miembros de los consejos de administración son mujeres, según la firma internacional Spencer Stuart<sup>2</sup>. De acuerdo con el último estudio de Deloitte<sup>3</sup>, América Latina es la región más rezagada en este aspecto; México se encuentra detrás de Colombia, Chile y Brasil.

En algunos países se han establecido sistemas de cuotas que han forzado a las empresas a incrementar el número de consejeras con la amenaza de multas o sanciones. Otros países se han planteado metas específicas, pero no obligatorias. California fue el primer estado de los Estados Unidos en aprobar una legislación que obliga a contar con al menos una mujer en las empresas públicas domiciliadas localmente, y hacia finales de 2021 deberán incluir a dos. Para quienes incumplan, las sanciones son del orden de 100 mil dólares americanos.

En México se han presentado varias iniciativas que apuntan a incrementar el número de consejeras en las empresas públicas, entre las que figuran por un lado la de la senadora Cristina Díaz,<sup>4</sup> y por el otro, la de las senadoras<sup>5</sup> Diva Gastélum y Marcela Guerra.

La senadora Díaz inclusive se reunió con distintas cúpulas empresariales para tomar el pulso del sector privado en torno a la incorporación de mujeres en posiciones de toma de decisión y conocer su opinión acerca de modificar o no las leyes en ese sentido.

**A escala mundial, 18% de los miembros de los consejos de administración son mujeres, según la firma internacional Spencer Stuart<sup>2</sup>.**

Sin embargo, aunque la iniciativa tuvo consenso y contó con el apoyo del sector, al final no se logró aprobarla.

En días recientes, la diputada Soraya Pérez<sup>6</sup> presentó una nueva iniciativa en el mismo tenor, pero no sabemos a qué ambiente se enfrentará.

Las empresas que sólo tienen hombres en los consejos pierden capacidad y competitividad porque dejan fuera la visión que tenemos las mujeres, que representamos más de 50% de la población. Una empresa que no cuenta con mujeres en su Consejo de Administración está dejando de representar a la mitad del mercado, al carecer de la creatividad y la perspectiva femeninas, y por tanto está perdiendo rentabilidad económica potencial. En este tema, como en todo, la diversidad suma.

La inclusión de mujeres en los consejos de administración no es una cuestión sólo de igualdad de derechos, sino de rentabilidad económica. Un estudio de McKinsey<sup>7</sup> publicado recientemente muestra que las empresas con mayor número de mujeres en puestos directivos son más rentables y generan más beneficios económicos para las propias empresas. Es un hecho que las empresas pueden beneficiarse con la participación de más mujeres, pero deben romper prejuicios y paradigmas.

La pregunta es cómo lograr que un mayor número de mujeres participen en consejos. Algunas colegas del WCD recomiendan encontrar aliados entre los hombres para tener mayor posibilidad de éxito en el impulso de iniciativas de inclusión de más mujeres.

WCD México cuenta con una base de por lo menos treinta mujeres capacitadas para ocupar posiciones en los consejos directivos. En Estados Unidos, desde su fundación hace 17 años, WCD ha colocado a más de quinientas mujeres en consejos en todo el mundo. Su función es, justamente, conectar la demanda de consejeros con esa oferta de mujeres preparadas. **EX**

Escanea este código para leer el artículo completo.





# Impulsar a las mujeres desde la universidad

Alejandra Peralta Borja

¿Qué permite a una universidad promover exitosamente la equidad de género? Las respuestas pueden ser variadas, pero algunos elementos parecieran necesarios: una cultura no sexista, un campus seguro para todos, profesoras en todos los ámbitos del conocimiento, mujeres en posiciones directivas y una amplia red de graduadas exitosas y participativas.

**E**n el ITAM buscamos mantenernos a la vanguardia con respecto a los fenómenos sociales que afectan de manera directa o indirecta a nuestra Comunidad. En los últimos años, la necesidad de promover la equidad de género dentro y fuera de nuestra institución se ha vuelto eviden-

te por varias razones: porque México no ha avanzado lo suficiente en garantizar la igualdad de oportunidades en el mundo laboral; porque siguen existiendo diferencias salariales definidas por el género; porque nuestras egresadas se han acercado a la institución con el ánimo de asegurar una mejor inserción para las recién egresadas; porque aún nos falta incrementar la cantidad de aspirantes y alumnas en todos nuestros programas, y porque nuestras alumnas han sido muy activas y han pedido cambios al interior de nuestra universidad.

Por todo esto, hoy nuestra institución tiene un plan de acción robusto que involucra a las distintas áreas que componen nuestra Comu-

nidad y nos permitirá modificar de manera favorable el contexto para las mujeres.

Estos cambios se basan en lo señalado en nuestros objetivos institucionales en donde la concepción del ser humano considera a mujeres y a hombres en condición de equidad. Asimismo, tenemos la firme convicción de que todas las personas que componen nuestra Comunidad deben desarrollar su talento al máximo, sin importar su género o sus condiciones étnicas, culturales, económicas o religiosas.

Con esta premisa, en abril de 2016 el ITAM se adhirió al programa HeforShe de ONU Mujeres. Con ello, adquirimos compromisos que estamos cumpliendo cada día. Éstos incluyen acciones para impulsar el liderazgo femenino, la atención integral de casos de acoso y hostigamiento sexual en nuestra casa de estudios, y el apoyo a los integrantes de la Comunidad para la celebración de programas, proyectos y eventos con perspectiva de género. Esto se ha visto reflejado tanto en ajustes generales en los eventos que realizamos cotidianamente como en la creación de nuevos foros y canales de discusión que tienen como objetivo la inclusión, como estilo de vida, de todas las personas en nuestra Comunidad en las actividades académicas y extracurriculares promovidas por la institución.

Con la intención de incrementar la participación de la mujer, primordialmente en nuestras licenciaturas e ingenierías, decidimos organizar un evento novedoso y de gran calidad en el que alumnas de preparatoria pudieron asistir al ITAM para hacer un ejercicio de reflexión y conocer a exalumnas, quienes las guiaron durante esta actividad y buscaron inspirarlas, compartiendo con ellas su trayectoria y la de otras mujeres exitosas en distintos ámbitos. El evento *ITAM4Her* fue pensado y puesto en marcha por un talentoso grupo de

**Nuestros objetivos institucionales consideran a mujeres y a hombres en condición de equidad.**



Las aspirantes participaron en las actividades del 5 de abril.

académicas y exalumnas junto con la *coach* Lorena Carrasco. Este evento se celebrará anualmente con el objetivo de que, durante un día, las alumnas puedan reflexionar sobre su lugar en el mundo y sobre cómo sus talentos pueden aportar a la sociedad. En esta primera edición tuve el gusto de coordinar un comprometido comité compuesto por Ana Díaz Bonnet, Ana Lidia Franzoni, Cecilia Ortiz, Daniela Ruiz Massieu, Aurora Monroy, María Merino, Claudia Gómez, Isabel Flores, Valeria Zepe da y Marta Cebollada. Todas ellas participaron como facilitadoras, junto con destacadas exalumnas como Irene Espinosa, Leticia Jáuregui, Mónica Sacristán y Ana Paula Ordorica.

Por otra parte, tenemos una facultad comprometida y capaz, que ha estado en contacto con las exalumnas para fortalecer las redes de trabajo y abrir espacios de discusión, dentro y fuera del ITAM, sobre inclusión y género. La muestra más reciente de esto es el grupo de mujeres que ha trabajado con Sylvia Meljem para desarrollar y llevar a cabo el primer seminario del ITAM con perspectiva de género. El seminario "Mujeres, talento y desarrollo" tuvo la valiosa colaboración de exalumnas como Ana Díaz, Magdalena Carral, Perla Ruiz, Lorenza Langarica, Rosa María Barreiro, Carmen Díaz, Guadalupe Castañeda y María Elisa Rojas. Marieli, actualmente nuestra presidenta ExITAM, ha sido una maravillosa aliada en todos estos proyectos. Su entusiasmo y compromiso nos impulsa a todas.

Todas ellas nos han ayudado a definir y poner en marcha programas que puedan potenciar las capacidades de nuestras futuras alumnas y egresadas. Gracias a cada una de ellas ambos eventos, ITAM4Her y el Seminario "Mujeres, talento y desarrollo", fueron un éxito.

Finalmente, me mantiene optimista saber que contamos con alumnas comprometidas, cuyo interés se dirige a cambiar el contexto institucional para mejorar el ambiente escolar. De manera autónoma, ellas se han organizado en grupos de afinidad como La Cuarta Ola, He for She ITAM y El Supuesto. Destacan

entre ellas Isabel Mateos, Andrea Ruacho y Gina Castillo, con quienes mantenemos abierto un diálogo para canalizar sus inquietudes sobre nuestras direcciones y proyectos de atención hacia los estudiantes.

Gracias a ello y a la participación de académicas como Magdalena Barba, Joyce Sadka, Xisca Pou y Tatiana Alfonso, así como las egresadas Mónica Maccise, Montserrat Arce y Alejandra Betanzo, hemos trabajado para reforzar las prácticas que combaten el acoso y el hostigamiento sexual. En 2018, hicimos público un primer documento con la política del ITAM contra el acoso. Éste fue un detonador que activó a distintos grupos de alumnas, exalumnas, profesoras y directivas que a partir de entonces trabajamos arduamente para fortalecer esta política y dar respuesta a las inquietudes que han surgido en la Comunidad.

Durante todo 2019 hemos trabajado en un proyecto integral que contempla no sólo una actualización de la política en contra del acoso, sino campañas de concientización para la prevención, denuncia y atención a víctimas, así como capacitación a nuestros profesores, personal administrativo y autoridades. Asimismo, hemos establecido convenios con organizaciones especializadas en estos temas, tanto para recibir capacitación como para asesorar a víctimas en asuntos de carácter legal, así como para facilitar apoyo emocional a alumnas y alumnos que lo requieran. Para finales de este año tendremos un sólido programa contra el acoso y el hostigamiento sexual, que se mantendrá en revisión constante con el objetivo de fortalecer la unidad de nuestra Comunidad.

Me enorgullece ser parte del grupo compuesto por nuestras profesoras, exalumnas y alumnas, que trabajamos para que nuestra Comunidad continúe empoderándose con el fin de que las próximas generaciones de mujeres ITAM puedan estar seguras de que su casa de estudios las apoya y promueve su desarrollo. Mi mayor aprendizaje como *fellow* del International Women's Forum es que las redes de calidad importan y hacen la diferencia. Así que, para concluir este artículo, me gustaría hacer un llamado a que nos conectemos. Estoy convencida de que somos muchas ExITAM que queremos hacer la diferencia; comparto mi correo electrónico para hacerla juntas. ¡Escríbeme! ✉

**En México no se ha avanzado lo suficiente en garantizar la igualdad de oportunidades laborales, y siguen existiendo diferencias salariales definidas por el género.**

**Alejandra Peralta Borja**  
Directora de Comunicación  
y Desarrollo del ITAM  
peralta@itam.mx



LUIS DE LA CALLE PARDO es director general de la consultoría De la Calle, Madrazo, Mancera. Fue subsecretario de Negociaciones Comerciales Internacionales en la Secretaría de Economía, así como ministro para Asuntos Comerciales de la Embajada de México en Estados Unidos. Es coautor de *Clasemediero: pobre no más, desarrollado aún no*. Es asociado del Consejo Mexicano de Asuntos Internacionales (Comexi). Sígallo en Twitter en @eledece.



# Ventajas y desventajas del T-MEC

Será mejor que el TLCAN sólo si se mira hacia el futuro

Luis de la Calle Pardo

E

El 30 de noviembre de 2018, en su último día como presidente, Enrique Peña Nieto voló a Buenos Aires para firmar el nuevo Tratado entre México, Estados Unidos y Canadá (T-MEC), el resultado de más de dos años de negociaciones para modernizar el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLCAN). El presidente y sus dos socios comerciales —el primer ministro de Canadá, Justin Trudeau, y el presidente de los Estados Unidos, Donald Trump— confirmaron sus intenciones de continuar profundizando la integración económica de la región. Esto, a pesar del objetivo original del presidente estadounidense de abandonar el Tratado o renegociarlo solamente a su favor. El proceso de negociación fue, por este motivo, especialmente complica-

Después de dos años de negociaciones se firmó el T-MEC, el tratado que modernizó al TLCAN.

do, pero puede decirse sin ambigüedades que los equipos negociadores de Canadá y México lograron obtener un resultado mejor de lo que se pensaba posible a inicios de 2017.

El resultado, sin embargo, no es perfecto. En vista de la agresiva posición de Estados Unidos en la mesa de negociaciones y en el ámbito público, tuvieron que darse concesiones, de manera renuente pero inevitable, en cuatro ámbitos: **1)** un esquema restrictivo en materia de comercio de vehículos de transporte y autopartes con respecto a la determinación de origen, y una aceptación implícita del abuso de la excepción de seguridad nacional; **2)** un endurecimiento de las disciplinas laborales, que puede tener un impacto saludable si favorece la competencia y beneficia a los trabajadores, pero negativo si genera más extorsiones de los líderes sindicales y plantea un riesgo proteccionista por hacer menos atractiva la inversión en México; **3)** la renuencia de Estados Unidos a fortalecer el sistema de solución de controversias, y **4)** la falta de intereses ofensivos en el T-MEC por parte de Canadá y México, en particular en el ámbito de servicios de transporte, movilidad laboral, ventanilla única fitosanitaria y un programa trilateral para el desarrollo de Centroamérica, entre otros.

En 1994, el TLCAN fue un instrumento ambicioso por sus instituciones, sus posibilidades de mejora y los mecanismos para asegurar su ejecución. Después de 25 años, continúa siéndolo. Sin embargo, era necesario que los tres socios establecieran objetivos reales, como la puesta en cabal vigor del TLCAN, la



La posible ratificación del T-MEC significa que se sostenga el régimen de economía abierta. Mantener una política comercial abierta representa el mayor beneficio para México

revisión y la modernización de las instituciones y herramientas, y la revisión general a la luz de las nuevas realidades tecnológicas y productivas.

#### EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO DE 1994

El TLCAN que se firmó hace 25 años suscitó muchas controversias por la naturaleza revolucionaria de sus características fundamentales. En primer lugar, porque se consolidó como el primer tratado comercial entre dos de las economías más avanzadas, competitivas y dinámicas del mundo, Canadá y Estados Unidos, y un país en desarrollo con enormes dificultades estructurales. El Estado que realmente adquirió un compromiso de apertura en el TLCAN fue México, pues Canadá y Estados Unidos eran ya economías avanzadas y muy abiertas.

La segunda característica revolucionaria fue su carácter universal en la cobertura de bienes. Por razones culturales, económicas, históricas y geográficas, México pudo, por ejemplo, haber solicitado que se excluyeran ciertos productos y pedir excepciones, como con el maíz; sin embargo, como los objetivos eran ambiciosos, fue fundamental no hacerlo. En materia de servicios e inversión, la negociación también adquirió un carácter universal al aplicar la entonces novedosa modalidad de la "lista negativa": todo quedaba incluido a excepción de los sectores o subsectores señalados en un anexo y con una cláusula que, además, establecía que en la medida en que un país abriera los sectores excluidos éstos se incorporarían automáticamente al Tratado.

Por último, el TLCAN fue un tratado simétrico. Se fijaron los derechos y las obligaciones de los tres países de manera equivalente, una vez concluido el periodo de transición. México pudo haber exigido un tratado asimétrico por ser un país en vías de desarrollo; sin embargo, el resultado de haber cedido a esta tentación habría sido un trato indigno y habría implicado aceptar, de manera permanente, la inferioridad del país. Si México estaba dispuesto a emprender la apertura económica, era necesario que Canadá y Estados Unidos lo consideraran como igual en términos contractuales, con la disposición a sujetarse a las mismas disciplinas, obligaciones y derechos.

#### MÉXICO DESPUÉS DEL TLCAN

Para la economía mexicana, el TLCAN significó un parteaguas. Permitió a México convertirse en el segundo proveedor de Estados

Unidos después de China. Hace 30 años, México tenía 5% de participación del mercado; actualmente suma casi 14% (China tenía 3% y tiene ahora 20%). En cambio, Japón pasó de 20% a 6%, y Canadá de 19% a 13% de participación.

Desde su entrada en vigor en 1994, el TLCAN supuso altos costos para México por el reajuste de las prioridades de producción y de competitividad de industrias y sectores. El reajuste en la asignación de recursos de la economía mexicana no fue menor. A raíz de la consolidación de la apertura, México se convirtió en una potencia exportadora, y no sólo de manufacturas, sino también del sector agropecuario y agroindustrial.

Un cuestionamiento frecuente del TLCAN se refiere a la diversificación comercial del país. Hay tres aspectos en el análisis. En primer lugar, México sí diversificó sus importaciones, lo que fortalece al país en la mesa de negociaciones. En 1993, Estados Unidos representaba 71.5% de las importaciones totales de México, mientras que para 2017 llegó apenas 46.3% (46.4% en el acumulado de enero a octubre de 2018). En segundo lugar, México ha diversificado sus inversiones. Estados Unidos representa actualmente cerca de 55.5% de la inversión en México, que hoy es atractivo para otras fuentes. En tercero, es muy importante tomar en cuenta que para diversificar las exportaciones no se requiere diversificarse en promedio, sino en el margen. Si las ventas a Estados Unidos se cayeran en 10%, México tendría la capacidad de exportar ese 10% a otros países. De hecho, el TLCAN ha permitido a México aprovechar su ventaja competitiva estructural al ser la única economía emergente que tiene acuerdos de libre comercio simultáneos con Asia, Europa, Latinoamérica y Norteamérica.

En 1994, el sector que enfrentó el reto más grande fue el agropecuario mexicano. En materia de agricultura, la estrategia de negociación estuvo basada en tres pilares: México se comprometía a abrir su sector de granos y cárnicos a las importaciones de Canadá y Estados Unidos, pero a cambio, ellos abrirían su mercado de hortalizas y de frutas a México; se prohibieron los subsidios a la exportación, y se estableció un programa de apoyo al campo basado en tres programas: uno de apoyo por medio de ProCampo, otro de inversión en infraestructura rural y uno más de desarrollo de cadenas de logística y comercialización para fortalecer la competitividad del campo ante las nuevas oportunidades de la apertura. El Estado

“ El comercio es una especie de espejo en el que un país ve reflejadas sus ventajas, pero también sus debilidades, y obliga a los participantes a aceptar los ámbitos menos competitivos de cada uno. ”

mexicano falló sobre todo en los últimos dos pilares debido a que, en 1995, tras la crisis económica, las transferencias de ProCampo se redujeron a la mitad y nunca se llevaron a cabo los proyectos de infraestructura rural que se habían previsto.

A pesar de estas deudas de política pública, un cuarto de siglo después los beneficios de la apertura agraria son más que evidentes. Al observar la balanza agropecuaria entre 1994 y 2017, es claro que México se ha convertido en una potencia en el sector, incluso con respecto a Estados Unidos. Por ejemplo, antes del TLCAN, México no exportaba aguacates; hoy, Michoacán es una potencia mundial. Por esto fue importante rechazar en el T-MEC la solicitud de Trump de que se establecieran cláusulas de estacionalidad (la época del año con mayores niveles de exportación para México es el invierno).

Quizá el impacto más evidente y contrastante del TLCAN se dio no sólo en términos sectoriales, sino también geográficos, pues el crecimiento de la economía mexicana de los últimos 25 años ha sido muy dispar. Hay estados que crecen al ritmo de los países asiáticos, mientras que otros, como Campeche, incluso se reducen. El problema es que México no ha aprovechado por igual las oportunidades de la economía abierta y queda todavía pendiente la inclusión de los que no han podido participar. Los estados que crecen aceleradamente, como Aguascalientes, Baja California Sur, Guanajuato, Querétaro y Quintana Roo, tienen en común que se han abierto al comercio, además de que tienen una participación importante en las exportaciones de bienes y servicios.

A diferencia de lo que se especula con frecuencia, el TLCAN funcionó bastante bien para México en los últimos años, mantuvo la economía abierta y sirvió de brújula para la

política económica y comercial. La variedad, la calidad y los precios de los bienes y servicios han mejorado sustancialmente al pasar de los años. El Tratado fue un catalizador de la economía mexicana. El reto que enfrenta actualmente es continuar la transformación económica para que los beneficios de la apertura se extiendan a todo el país.

#### LA RENEGOCIACIÓN DEL TLCAN

En 2016, Trump sorprendió al mundo cuando, durante el segundo debate de las campañas presidenciales, amenazó con invocar el artículo 2205 del TLCAN. Pocos conocían esta cláusula, pero Trump logró convertir su amenaza en una de las principales promesas de campaña: terminar con "el peor acuerdo negociado en la historia de Estados Unidos".

El primer párrafo de la cláusula establece que cualquiera de las partes puede denunciar el Tratado si lo notifica con seis meses de anticipación. Por insistencia de los negociadores de Estados Unidos, se agregó una frase que estableció que si una de las partes sale del acuerdo, el Tratado se mantiene en vigor entre las otras partes. Los negociadores estadounidenses partieron de cierta percepción de la historia económica mexicana: su tradición proteccionista, con una economía relativamente cerrada, con mayores dificultades para adaptarse a los cambios de la globalización y mayores posibilidades de elegir a un presidente populista. Nunca imaginaron que quien buscaría invocar esta cláusula de terminación sería un presidente estadounidense populista proteccionista.

Lo que llevó a Trump a poner sobre la mesa no sólo la renegociación del Tratado, sino la amenaza de su salida, fue la evaluación de que Estados Unidos era el perdedor del acuerdo, especialmente por su déficit comercial y en el sector de automóviles. **EXI**

Para la economía mexicana, el TLCAN significó un parteaguas. Permitió a México convertirse en el segundo proveedor de Estados Unidos después de China.

Escanea este código para leer el artículo completo.





# A cien años del fin de la Gran Guerra

El centenario del fin de la Primera Guerra Mundial (11/11/1918) invita a la reflexión. Todos los aspectos de la vida humana fueron transformados por la contienda. El modelo económico del siglo XIX se vio perturbado; un profundo cambio social impulsó la participación plena de la mujer en la sociedad; el mapa político de Europa fue alterado; se inició una nueva etapa cultural en Occidente y los avances tecnológicos trastornaron la cotidianidad para siempre. Repensar y entender estos vaivenes es comprender la importancia de un evento mundial que reconstituyó al mundo.



Valeria Zepeda Trejo<sup>1</sup>

La Primera Guerra Mundial marcó el inicio de un periodo de 31 años que sacudió al mundo en todos los aspectos posibles: económico, político, social y cultural. Los cambios podrán apreciarse, de manera definitiva, hasta el término de la Segunda Guerra Mundial, pero a cien años del fin de la Gran Guerra, como la llaman los europeos, resulta importante entender cuáles fueron sus consecuencias específicas.

Este espacio de 31 años supuso la aparición de lo que los historiadores describen como la "Guerra Total".<sup>2</sup> No sólo se luchó una guerra en diversas regiones del orbe y se vieron involucradas varias naciones, sino que los países movilizaron cada componente de sus fuerzas armadas, su población civil y sus sistemas culturales contra un enemigo que representaba una amenaza mortal a su propia existencia. El enorme costo humano y financiero de la guerra requirió una constante campaña propagandística para mantener la moral civil y reclutar más soldados. Entonces, todo aspecto de la vida humana se vio involucrado en la conflagración. La Guerra Total afectó directamente a todos los grupos sociales y a casi todas las personas en los países beligerantes. Los numerosos cambios observados permanecerán por mucho más tiempo que la propia contienda.

<sup>1</sup> Departamento Académico de Estudios Generales, itam.

<sup>2</sup> Eric Hobsbawm, *A history of the world, 1914-1991. The age of extremes*, 1995, Londres, Vintage, pp. 21-53.

El enorme costo humano y financiero de la guerra requirió una constante campaña propagandística para mantener la moral civil y reclutar más soldados.

La Primera Guerra Mundial fue única, tanto en términos de escala como por los cambios que trajo consigo. El sacrificio humano alcanzó cifras sin precedentes, pues alrededor de 10 millones de hombres murieron en combate; todas las naciones enfrentaron restricciones económicas para solventar los costos de la guerra, los recursos se consumieron rápidamente y las certidumbres políticas, sociales y culturales se esfumaron en las naciones.

## Cambios económicos

En primer lugar, la guerra alteró al sistema capitalista como se conocía hasta entonces. El liberalismo económico previo tenía como noción básica la idea de que el gobierno debía intervenir muy poco en la economía; su participación se limitaría a proporcionar las condiciones generales para que los empresarios condujeran sus negocios. A pesar de ello, antes de 1914 los gobiernos occidentales habían ingresado de manera paulatina y adyacente al terreno económico por medio del establecimiento de aranceles, la protección de industrias nacionales y la búsqueda de mercados y materias primas a través de la expansión imperialista. Durante la Primera Guerra Mundial, todos los países involucrados empezaron a controlar su economía de manera más directa. De hecho, el concepto de "economía planificada" se aplicó por primera vez durante el conflicto, cuando las naciones destinaron toda la riqueza y la producción al esfuerzo



bélico. Con ello surgió lo que conocemos como "economía de guerra" y representó la introducción del "complejo militar-industrial".<sup>3</sup> Anteriormente, los dirigentes iban a la guerra sin mayor planeación económica, conseguían el dinero conforme surgían las necesidades y en muchas ocasiones recurrían a préstamos que debían pagar una vez terminado el conflicto.

Nadie esperaba una guerra larga; de hecho, ambos bandos creían que para diciembre de 1914 todo habría terminado. Por ello, inicialmente ningún país había hecho planes para la movilización industrial, y en realidad tuvieron que improvisar. Para 1916, cada gobierno había establecido ya un sistema de juntas, oficinas, consejos y comisiones para coordinar los esfuerzos bélicos. El objetivo era asegurar que la fuerza de trabajo y los recursos naturales se utilizaran de manera efectiva. La libre competencia estaba fuera de lugar, y la búsqueda de ganancias era estigmatizada. El uso civil de la producción o para propósitos de lujo fue recortado al mínimo. Toda actividad económica debía ser aprobada por el gobierno. En algunas ocasiones, empresas en bancarota pero que eran importantes para la guerra fueron mantenidas por el gobierno; ello fomentó el surgimiento de empresas estatales. La meta sería la racionalización de la producción en interés de la nación.<sup>4</sup> En este sentido, la guerra dio un nuevo ímpetu a la idea de la igualdad económica. Ricos y pobres se unían por una misma causa.

Los gobiernos también controlaron el comercio. Las importaciones se convirtieron en monopolio del Estado, en donde las empresas operaban bajo estricta vigilancia. En el mismo sentido, los ciudadanos de los países europeos aliados tuvieron que vender bajo presión las acciones de empresas estadounidenses que poseían, a cambio de dinero europeo que les daban sus gobiernos. Estos últimos las revendían a los estadounidenses, quienes pagaban en dólares, y esas divisas se destinaban al esfuerzo bélico. De esta manera, los Estados Unidos dejaron de ser un país deudor y se convirtieron en el principal acreedor mundial. A la larga, dicha transformación económica afectó la política transatlántica, el comercio y el intercambio cultural.<sup>5</sup>

Ningún país podía en realidad reunir el dinero necesario para enfrentar este nuevo tipo de guerra, y por ello debieron recurrir a la impresión de dinero y la venta de bonos, y obligar a los bancos a otorgar grandes préstamos. El resultado fue una creciente inflación que tuvo que ser regulada por medio del control de precios y salarios. Además, la deuda contraída significaría el pago de altos impuestos durante varios años. En pocas palabras, los países hipo-



tecaron su futuro; para saldar su deuda tuvieron que exportar mucho más de lo que importaban. Esto fue un gran cambio respecto a la situación antes de 1914, pues las naciones europeas estaban acostumbradas a importar más y exportar menos. La vida económica europea sufrió un fuerte revés en este sentido.<sup>6</sup>

Los efectos no se limitaron al interior de Europa, la guerra estableció un *impasse* en el Viejo Continente, lo que permitió que otras regiones desarrollaran su industria. Por ejemplo, Estados Unidos aumentó su capacidad productiva; los japoneses empezaron a vender productos en territorios antes inaccesibles para ellos, como China, la India y América del Sur; Argentina y Brasil, al no tener acceso a la maquinaria que importaban de Europa, comenzaron a construir su propia industria. La posición del Viejo Continente como el gran taller del mundo fue erosionada; tras la guerra, Europa se enfrentó a nuevos competidores. La economía mundial centralizada en Europa fue destruida por la Primera Guerra Mundial, y con ello su supremacía entró en una época crepuscular.<sup>7</sup> Estados Unidos nació como la principal economía industrial.

La Gran Guerra destruyó las bases de la economía decimonónica estructurada alrededor del liberalismo. Las ventajas de la especialización fueron barridas en aras de la autosuficiencia. Esto llevó a una nueva era de proteccionismo. Del mismo modo, la conflagración dañó irreversiblemente el sistema monetario internacional. El remedio a estos desajustes económicos no se establecerá de manera permanente hasta 1945, tras el segundo enfrentamiento de proporciones mundiales.<sup>8</sup>

“ Los gobiernos también controlaron el comercio. Las importaciones se convirtieron en monopolio del Estado, en donde las empresas operaban bajo estricta vigilancia. ”

#### Cambios sociales

Durante la guerra, todos los gobiernos beligerantes intentaron controlar las ideas de la misma forma como controlaron la economía. La libertad de pensamiento que se había conquistado en el siglo XIX fue desechada. La propaganda estatal y la censura se convirtieron en herramientas efectivas para dirigir la guerra. A nadie se le permitió cuestionar la racionalidad de las acciones bélicas. Es importante destacar aquí que la gente estaba atrapada en una verdadera pesadilla que no sabía cómo había empezado. Cada bando culpaba al otro de iniciarla. El desgaste, el enfrentamiento sin triunfos en el frente occidental y la gran cantidad de bajas fueron pruebas rigurosas para la población. La propaganda serviría para mantener alta la moral civil durante los penosos años que significaron la privación de la libertad, la pérdida de familiares y seres queridos, trabajo arduo y mala alimentación. Por esta razón se instauró un sistema de control a través de carteles, libros escolares, discursos públicos y servicios religiosos, entre otros canales para transmitir el mensaje nacionalista. Medios masivos como la prensa y el cine fueron herramientas ideales para dirigir el pensamiento y la ideología populares. El enemigo era mostrado como un verdadero demonio que amenazaba la existencia misma, como si se trata-

ra del Apocalipsis. Cada bando estaba convencido de que ellos estaban bien y los otros mal. No obstante, fue tal la proyección del "otro" como un ser maligno que cuando llegó la paz fue muy difícil eliminar dichas concepciones, que se convirtieron en un obstáculo político insuperable.<sup>9</sup>

Debido al gran número de bajas —hay que recordar que Europa perdió a una generación entera de hombres— el Estado tuvo que involucrarse en la vida individual por medio de la conscripción forzada. No importaba la clase social, todo hombre apto para la guerra fue enviado al frente o reclutado para la administración bélica. Esta situación y el hecho de que toda la población se convirtió en blanco militar provocaron la "democratización de la guerra" que, con el tiempo, llevó a la democratización social. Parte importante de este proceso fue la participación de la mujer en la contienda.

El sexo femenino ocupó puestos de trabajo que antes se pensaba sólo los hombres podrían llenar. Las mujeres invadieron fábricas y oficinas, y muchas desarrollaron actividades de diversa índole en las fuerzas armadas. Por ejemplo, fueron empleadas como guardias de trenes, recolectoras de billetes ferroviarios, conductoras de autobús y tranvía, en el servicio postal, la policía, el departamento de bomberos y como cajeras de bancos. Algunas incluso se dedicaron a trabajar en maquinaria de precisión y en el campo manejaban carretas para arar la tierra. No obstante, recibieron menores salarios por realizar el mismo trabajo que los hombres, lo que fomentó las primeras manifestaciones por la igualdad.<sup>10</sup>

Se hizo presente, en términos generales, una transición social por la cual la fuerza de trabajo aumentó en todos los países, y el papel de la mujer fue el que más se revolucionó en la sociedad moderna. Las vidas de millones de mujeres sufrieron un cambio drástico hacia una mayor participación pública en la economía nacional. De esta manera, la Primera Guerra Mundial contribuyó a la redefinición y la reorganización del trabajo femenino, un proceso social que se había iniciado durante la Revolución Industrial y se intensificó durante la Segunda Guerra Mundial.<sup>11</sup> Ex

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 46; R.R. Palmer et al., *A history of Europe in the modern world*, Vol. 2, 2014, Nueva York, McGraw Hill, p. 716.

<sup>4</sup> R.R. Palmer, *loc. cit.*, p. 717.

<sup>5</sup> R.R. Palmer, *loc. cit.*, pp. 717-718; Hobsbawm, *loc. cit.*, pp. 48-49.

<sup>6</sup> R.R. Palmer, *loc. cit.*, p. 719.

<sup>7</sup> J.M. Roberts, *Europe 1880-1945*, 2001, Essex, Pearson Education, p. 253.

<sup>8</sup> *Ibid.*, p. 285-287.

<sup>9</sup> R.R. Palmer, *op. cit.*, pp. 719-721.

<sup>10</sup> "Women's work in World War I", en *Women in Work*, <http://www.striking-women.org/module/women-and-work/world-war-i-1914-1918>.

<sup>11</sup> R.R. Palmer, *op. cit.*, p. 717.

Escanea este código para leer el artículo completo.





# Gracias, ITAM y FUNED

Fernando Silva Parás

**E**scribo este artículo desde el octavo piso del edificio central de King's College London, en la gran ciudad que el nombre de la universidad indica. En este lugar he tenido la fortuna de compartir ideas con algunas de las personas más inteligentes, interesantes y preparadas que he conocido. También he podido visualizar un panorama de la evolución del desarrollo económico, estudiando la forma en que se diseñan e implantan políticas públicas en diversas regiones del mundo. Me siento muy satisfecho de poder desenvolverme en un ambiente dinámico y global, inmerso en una cultura tan rica como la británica, atestiguando cambios estructurales en la región. Mi estancia en esta parte del mundo ha nutrido mi desarrollo personal, y tengo la certeza de que esto me será útil durante toda la vida. Esta oportunidad, en gran medida, la recibí gracias a dos instituciones por las que siento profunda admiración, y aprovecharé las siguientes líneas para honrarlas, con cariño y agradecimiento.

La primera es el ITAM, a la que con orgullo puedo



Marielli Rojas Coello y Fernando Silva.

llamar mi alma máter. Durante mis estudios en la Licenciatura en Economía nunca dejé de asombrarme por la capacidad de análisis y comprensión de muchos de mis maestros, compañeros y egresados. Ahí fue donde asumí la responsabilidad que tengo como mexicano por formarme para hacer una diferencia; asimismo, ahí se me enseñó el valor de ser un profesional humano, crítico y libre. Se me exigió la máxima disciplina y se me presentaron retos que requirieron el uso de todas mis capacidades intelectuales. Mis compañeros y yo encontramos soluciones a numerosos desafíos a lo largo de la carrera durante sesiones de reflexión y estudio; esto me llevó a formar amistades y lazos entrañables que, tengo la certeza, perdurarán.

La segunda es el FUNED, que invierte en la educación superior de jóvenes mexicanos para promover el desarrollo del país. Creo que es muy importante reconocer su labor y los grandes esfuerzos que realiza para que los futuros tomadores de decisiones estemos preparados para brindar soluciones a los problemas de nuestra sociedad. Para ilustrar algunos de sus logros, desde su fundación hace más de 25 años, FUNED ha apoyado con becas y financiamiento a más de cinco mil estudiantes de más de doscientas universidades en todo el mundo. Ha promovido convenios con más de ochenta instituciones educativas, así como otros organismos pú-



**El ITAM y el FUNED logran cumplir los sueños de los egresados de las diferentes licenciaturas que buscan estudiar en el extranjero.**

blicos y privados. Personalmente, estoy muy agradecido con el FUNED y su equipo porque creyeron en mí. Gracias al préstamo que recibí pude venir al Reino Unido, y con el convenio que mantienen con mi universidad me brindaron la oportunidad de enfocar la totalidad de mi tiempo en mis estudios en esta etapa tan enriquecedora para mi formación profesional. A diferencia de otras instituciones en México, el ITAM tiene una identidad única, que se refleja en la comunidad de la que con orgullo puedo decir que formo parte. Desde mi experiencia como banquero de inversión en Nueva York y ahora estudiante de maestría en Londres, no es casualidad que haya podido asistir a dos concurridas reuniones de exalumnos en estas ciudades tan cosmopolitas. Me he encontrado con profesionales que, como yo, buscan fortalecer sus redes o que simplemente quieren participar activamente en la comunidad itamita en el extranjero. En este sentido, reconozco la importancia del *networking* y que la Asociación de Ex ITAM y el FUNED han provisto los medios suficientes para fomentarlo.

En resumen, la preparación y el apoyo que he recibido han sido óptimos para enfrentar los desafíos profesionales que se me han presentado, y para presentar un perfil competitivo al solicitar un posgrado en el extranjero. Viendo en retrospectiva, si pudiera elegir de nuevo, sin lugar a duda volvería a estudiar en el ITAM. Digo esto no sólo por su excelencia académica, sino por su colaboración con instituciones como el FUNED, con quienes procuran el fortalecimiento de los vínculos entre estudiantes y exalumnos, nutriendo una comunidad dentro y fuera de México con la que en conjunto puede hacerse una diferencia en nuestro país, así como enaltecer su nombre en el mundo. **Exi**



Los itamitas que se encuentran estudiando en el Reino Unido se reunieron para compartir sus experiencias.







Treinta itamitas se reunieron en San Francisco.



## Intercambiando ideas en Berkeley



Cuarta Revolución Industrial es el término que han utilizado CEOs, emprendedores y tomadores de decisiones para describir nuevas tendencias en tecnología como la inteligencia artificial, impresiones 3D, computación cuántica y el internet de las cosas.

S

an Francisco, California, sigue siendo la mejor ciudad en el mundo para la innovación; atrae a las mejores compañías, a numerosos inversionistas y al talento más destacado. Y con respecto al talento en este ámbito, los egresados del ITAM no son la excepción.

El 26 de enero de 2019, la ciudad de Berkeley, California, fue el punto de reunión de un grupo de treinta itamitas que cursan estudios de posgrado con el apoyo de FUNED o trabajan en la zona de la Bahía de San Francisco.

Beatriz Guerrero, politóloga del ITAM y quien ahora estudia una maestría en City Planning en Berkeley, fue quien se encargó de la organización del encuentro y reservó una mesa para lo que pensamos sería un grupo pequeño en el restaurante Gather, un lugar casual y amigable frente a la prestigiada universidad. La cita era a las 10:00 a.m.

en un sábado, y en menos de 15 minutos no solamente se llenó la mesa, sino que tuvimos que solicitar que nos pusieran sillas extra. La convocatoria se había corrido por redes sociales, e inclusive itamitas de Palo Alto y San Francisco se animaron a hacer el viaje de aproximadamente una hora para asistir.

Entre los participantes estuvieron itamitas, en su mayoría ingenieros y matemáticos, pero también administradores y economistas que están estudiando posgrados en Berkeley, Stanford y Hult, o que trabajan en Silicon Valley en empresas como Facebook, Pandora y Google.

Fueron tres horas de intercambiar ideas, contar anécdotas y platicar sobre nuestra alma máter, así como los motivos por los que a cada quién le atrajo pasar un tiempo en California.

José Ignacio, ingeniero del ITAM, nos platicó que después de haber estudiado un posgrado en Stanford vendió su primera *start-up* y ahora se encuentra trabajando en



“ Fueron tres horas de intercambiar ideas, contar anécdotas y platicar sobre nuestra alma máter... ”

WhatsApp. Raúl, matemático, quien ahora labora en Gilead Sciences, nos contó cómo en su trabajo están proveyendo soluciones para personas que padecen hepatitis C y sobre la pastilla para prevenir y tratar el VIH.

Tash es muy emprendedora, y nos platicó sobre la consultoría que fundó para la compra de inmuebles comerciales y su ilusión por expandir sus redes para su nuevo negocio. Sofía compartió con nosotros la experiencia sobre sus estudios en Stanford y nos contó que trabaja con dos profesores itamitas ahí mismo.

Por su parte, Roberto, Marco e Israel nos dieron excelentes ideas sobre cómo fomentar el capítulo ExITam en San Francisco. Estaban también Ana y Alejandro, que llevaban ya años viviendo en California y tienen una trayectoria profesional muy destacada.

Como no se necesita ser mexicano para ser itamita, nos acompañó Kevin, quien pasó un año de intercambio en el ITAM por Temple University, y al ver la convocatoria men-

cionó su orgullo por el tiempo que pasó en México, y no quiso dejar pasar la oportunidad de convivir y platicar de las clases y los profesores.

Al final, todos aprovechamos para felicitar y celebrar a Checo, también ingeniero del ITAM, que ese mismo día se graduaba de su MBA en Berkeley y ahora trabaja en una empresa de tecnología y corretaje de vivienda.

El grupo era diverso, multidisciplinario y muy disruptivo. Cada uno, desde su trinchera, busca desarrollarse en la cuna de la Cuarta Revolución Industrial, trabajando en *start-ups*, emprendiendo o estudiando, pero todos compartiendo los valores de retribuir y fomentar el diálogo y el intercambio de ideas propios de los itamitas y motivo de tan celebrado cónclave. **Ex**

\*FUNED: organización sin fines de lucro que desde hace 25 años apoya a jóvenes que desean estudiar una maestría en las mejores universidades del mundo.

**José Ignacio, ingeniero del ITAM, nos platicó que después de haber estudiado un posgrado en Stanford vendió su primera *start-up* y ahora se encuentra trabajando en WhatsApp.**



## Una ventana al origen de la vida

El pasado 1 de marzo se celebró el evento “Cuatro Ciénegas: una ventana al origen de la vida” en el Auditorio Raúl Baillères. El encuentro incluyó dos pláticas y la proyección de una película. Las tres presentaciones estuvieron enfocadas en la problemática, en el contexto del cambio climático, que afecta a esta región de Coahuila.

Víctor F. Breña

La primera plática corrió a cargo de Valeria Souza, quien junto con Luis E. Eguiarte Sounz, ambos investigadores del Instituto de Ecología de la UNAM, ha convertido a Cuatro Ciénegas en su lugar de trabajo. El título de la exposición de Valeria lo dice todo: *Cuatro Ciénegas, el mundo perdido más allá de la metáfora*. Valeria y su equipo

han trabajado durante 18 años en este sitio. Y como bien expuso, el lugar les ha enseñado de manera consistente que basa su existencia en cinco características clave: (i) Cuatro Ciénegas es un sitio extraordinariamente diverso desde el punto de vista biológico; es decir, en todos los niveles taxonómicos, pero en particular para microorganismos. Según nos cuenta, esto es una paradoja, porque éste es el sitio con menos fósforo que se conoce. El fósforo, junto con el azufre, el hidrógeno, el carbono, el oxígeno y el nitrógeno, es funda-

mental para la vida en la Tierra porque gracias a él las células almacenan energía; (ii) las bacterias y los virus de diferentes linajes son muy divergentes y parecen tener filia- ción marina, algunas de ellas del final del Precámbrico y otras del inicio del Jurásico, lo cual indica que esta parte del mundo representa una huella no solamente geológica sino también histórica; (iii) las comunidades de agua, sedimento, tapetes microbianos, estromatolitos y suelo parecen tener una fuerte estructura geográfica con una alta diversidad beta, siendo ésta la razón principal por la que este oasis en el desierto de Coahuila es tan diverso; en consecuencia, cada sitio parece ser único taxonómicamente, aunque paralelo funcionalmente, lo cual sugiere que la migración efectiva es muy rara. De este modo, las características del lugar favorecen la supervivencia de comunidades de individuos que no se encuentran coexistiendo en otro sitio; (iv) las interacciones dentro de las comunidades parecen establecer un balance

entre la cooperación y la competencia, sin embargo, cuando estos miembros de la comunidad enfrentan organismos desconocidos, esta interacción se vuelve depredadora, siendo la fuente de fósforo preferida para los organismos estudiados; es decir, el ADN de sus enemigos es altamentepreciado; (v) aunque la mayor parte de los linajes bacterianos estudiados son clonales, el equipo de Valeria reporta haber encontrado recombinación en el caso de *Vibrio* sp., la cual ocurre solamente dentro de los linajes; por lo tanto, se observa un fuerte aislamiento reproductivo.

Enseguida, David Jaramillo nos presentó el documental titulado *Cuatro Ciénegas. Una película sobre el origen de la vida*. En este trabajo, David expone el trabajo que el grupo de investigadores ha llevado a cabo en este lugar, donde a través de la educación, la ciencia y el arte se ha trabajado con ejidatarios y con las nuevas generaciones de estudiantes del bachillerato en la región para que reconozcan y protejan el lugar donde les tocó nacer. Por otro lado, los habitantes adultos de Cuatro Ciénegas han creído toda su vida que el agua es un recurso inagotable, y que primero están las necesidades humanas que la preservación del ecosistema. En el documental se cuenta que los pobladores de la región argumentan ataques directos contra su forma de subsistencia, la cual está basada en cultivos que requieren mucha agua en medio de una zona desértica. Al final de la película se registró el trabajo educativo entre niños y jóvenes de Cuatro Ciénegas para que reconozcan, amen y protejan su tierra y las maravillas que ésta ofrece a las futuras generaciones. Al grupo de ecólogos le tocó descubrir el mar del pasado, y a las nuevas generaciones les tocará conservarlo y heredarlo. Pero mientras se logra este proceso de concientización, el humedal sigue secándose y sus especies ancestrales enfrentan una posible extinción.

Para finalizar el evento, Maribel Hernández, en la plática titulada *Redes microbianas en*


*Cuatro Ciénegas; el papel de la bioinformática*, nos relató los conceptos básicos detrás de los métodos, las técnicas y las teorías matemáticas y computacionales que han usado para discernir las distintas interrogantes que la laguna Churince encierra. De igual modo, estas herramientas han cuantificado el impacto de la explotación desmedida del agua por la presencia humana. Este sitio, nos platicó Maribel, se ha visto sujeto a desecaciones debidas a la actividad humana, esencialmente por el uso del agua para el desarrollo agropecuario de la región. La importancia de esta laguna reside en su alto contenido de especies endémicas. **Ex**

En el documental *Cuatro Ciénegas. Una película sobre el origen de la vida*, se motiva a las nuevas generaciones para cuidar este ecosistema.

“Cuatro Ciénegas es un sitio extraordinariamente diverso desde el punto de vista biológico; es decir, en todos los niveles taxonómicos, pero en particular para microorganismos.”

Dos conferencias y una película nos relatan la importancia de cuidar este ecosistema único en el mundo.



PROGRAMA	NOMBRE	COORDINADOR	FECHAS DE INICIO					
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>ACTUARÍA Y SEGUROS</b>								
Diplomado	Seguros	Mtro. Roberto Bonilla				4		
<b>ARTE Y CULTURA</b>								
Curso	Budismo	Dr. Roberto Eduardo García Fernández				2		
Diplomado	Historia del Arte y de las Ideas Culturales	Dra. Ana Ortíz			11			
Curso	Judaísmo	Rabino Mtro. Guy Gavriel Tal				13		
Diplomado	Religiones del Mundo	Dr. Carlos Gutiérrez Lozano		21				
Curso	Religión Indígena Mesoamericana Ayer y Hoy	Dr. Ramiro Alfonso Gómez Arzapalo Dorantes		21				
<b>COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL Y RELACIONES PÚBLICAS</b>								
Curso	Comunicación Digital	Mtra. Erika Vilfort				7		
Curso	Public Speaking in English	Dra. Margaret Kathryn Sloan			20			
Diplomado	Relaciones Públicas y Comunicación Social	Lic. Verónica Lomelín / Lic. Roberto García	1					
<b>DERECHO</b>								
Curso	Actualización Aduanera y de Comercio Exterior	Mtro. Gerardo Jaramillo	2					
Curso	Anti-Doping: Aspectos Legales y Prácticos	Lic. Ricardo de Buen Rodríguez	25					
Curso	Argumentación y Escritura Jurídica en Inglés I	Lic. Jonathan Andrew Downer Curiel			7			
Curso	Auditoría Legal como Medio de Prevención de Sanciones y Delitos Empresariales	Lic. José María Manzanilla	5					
Curso	Business Law	M.A. José María Manzanilla		9				
Diplomado	Comercio Exterior y Operación Aduanera	Mtro. Gerardo Jaramillo				17		
Diplomado	Contratos	M.A. José María Manzanilla		29				
Diplomado	Derecho Aeronáutico	Lic. Natalia Deschamps		27				
Diplomado	Derecho Bancario y Financiero	M.A. José María Manzanilla			4			
Diplomado	Derecho Corporativo	M.A. José María Manzanilla		13				
Curso	Derecho Deportivo Internacional	Lic. Ricardo de Buen Rodríguez			6			
Diplomado	Derecho Empresarial	Lic. Lucía Reina				3		
Diplomado	Derecho Laboral y Seguridad Social	Lic. Shalila Curioca		9				
Diplomado	Derecho Tributario	Lic. Lucía Reina		30				
Curso	Estrategias Legales para Importar y Exportar	Mtro. Gerardo Jaramillo		6				
Curso	Laboratorio de Defensa y Prevención de los Delitos Fiscales en México <b>NUEVO</b>	Lic. Heivar Gutiérrez Pelayo		6				
Curso	Negociación y Elaboración de Contratos y Convenios Empresariales	M.A. José María Manzanilla			6	8		
Curso	Preparación para la Certificación sobre Prevención de Lavado de Dinero	Mtra. Regina Martha González		16				
Diplomado	Propiedad Intelectual	Lic. Adriana Bracho				7		
<b>DESARROLLO DE HABILIDADES GERENCIALES Y PERSONALES</b>								
Curso	Análisis de Problemas y Toma de Decisiones	Mtra. Concepción Ruiz Ruiz Funes			18			
Curso	Business Personality Training 	Mtro. Luis Jorge Galindo			28			
Curso	Coaching Empresarial para el Desarrollo de Equipos y la Coordinación de Acciones Efectivas	Mtra. Bibiana Ospina				4		
Curso	Coaching Empresarial: Liderazgo Transformador	Mtra. Bibiana Ospina		16				
Diplomado	Desarrollo de Habilidades Gerenciales	Mtro. Carlos Tena		9			11	
Curso	Estrategias para Incrementar el Pensamiento Analítico, Crítico y Creativo	Mtra. Lily Kainz				7		
Curso	Gestión de Equipos de Trabajo <b>NUEVO</b>	Lic. Jorge Hildel	11				7	
Curso	Habilidades de Negociación y Manejo de Conflictos	Mtro. Rubén Flores		2			22	
Curso	Taller de Design Thinking: Estrategia para el Pensamiento Creativo y la Innovación	Dr. Víctor M. González	25			3		
Curso	Taller de Manejo de Crisis	Lic. Verónica Lomelín					5	
<b>ECONOMÍA</b>								
Diplomado	Economía	Dr. Germán Rojas				1		
Curso	Economía para no Economistas	Mtra. Claudia Aburto / Mtra. Christiane Fábrega			10			
<b>EMPRENDEDORES</b>								
Curso	Administración de Franquicias	M.A. Héctor Cirilo Hernández				18		
Curso	Gestión de Empresas Familiares, versión en línea	Dr. Imanol Belausteguigoitia / Mtra. Mariana Maldonado		5				
Curso	Profesionalización de la Empresa Familiar	Dr. Imanol Belausteguigoitia				25		
<b>ESTADÍSTICA Y MATEMÁTICAS</b>								
Diplomado	Estadística Aplicada	Dr. Rubén Hernández			3			
Diplomado	Modelos Económicos Dinámicos	M.F. Esperanza Sainz			9			
<b>ESTRATEGIA</b>								
Curso	Balanced Scorecard: Ejecución de la Estrategia Administrando el Desempeño	M.B.A. Luis Ramón Carazo		16			22	
Curso	Planeación Estratégica	M.A. Carlos Medina					22	
<b>FINANZAS Y CONTABILIDAD</b>								
Curso	¿Cuánto Vale una Empresa?: Valuación de Empresas como Negocio en Marcha	Mtro. Hugo García		24				
Diplomado	Administración de Riesgos de Instituciones Financieras	M.A. Alfredo Hernández Prado		19				
Curso	Análisis Económico y Financiero de la Empresa	Mtro. Gerardo Salazar		2				
Curso	Contabilidad para no Contadores	M.F. Guillermo Pozos		23				
Diplomado	Contabilidad y Finanzas	M.A. Sylvia Meljem		14				

Toda nuestra programación está sujeta a cambios. El ITAM se reserva el derecho de posponer o cancelar los programas que no cumplan con el quórum mínimo requerido.

PROGRAMA	NOMBRE	COORDINADOR	FECHAS DE INICIO					
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Curso	Curso Integral de Finanzas	M.F. Guillermo Pozos / M.C. Benito Revah Mtro. Silvino Vázquez					8	
Curso	Estrategia y Valuación	M.D.I. Genoveva Ayala		2				
Curso	Evaluación de Proyectos de Inversión	M.F. Guillermo Pozos	19					
Diplomado	Evaluación de Proyectos de Inversión: Valuación Avanzada y Medición de Creación de Valor	M.F. Guillermo Pozos		23				
Diplomado	Finanzas Corporativas	M.C. Benito Revah		12			4	
Curso	Finanzas para Abogados	M.A. José María Manzanilla						6
Curso	Finanzas para Ejecutivos no Financieros	M.C. Benito Revah			2		25	
Curso	Finanzas para Ejecutivos no Financieros, versión en línea	M.C. Benito Revah			30			
Curso	Herramientas para la Administración de Portafolios de Inversión	Mtro. Gerardo Salazar				11		
Curso	Instrumentos Financieros en los Mercados Internacionales de Dinero y Capital	Mtro. Gerardo Salazar					29	
Curso	Ley de Disciplina Financiera de las Entidades Federativas y Municipios y su Evaluación	Mtro. Rogelio Santillán / Mtro. Moisés Alcalde		16				
Curso	Los Presupuestos y la Planeación de Utilidades	Mtro. Silvino Vázquez				17		
Diplomado	Medición del Desempeño Corporativo	M.A. Sylvia Meljem				14		
Curso	Sistema Nacional Anticorrupción: Aplicabilidad en el Ciclo Hacendario	Mtro. Rogelio Santillán Mtro. Alejandro Sánchez			6			
Curso	Taller de Finanzas	M.F. Guillermo Pozos				25		
Curso	Taller de Planeación Financiera	Mtro. Silvino Vázquez		8				
<b>IMPUESTOS</b>								
Curso	Aspectos Tributarios en Salarios y Prestaciones	Mtro. Luis Carlos Ledesma		2				
Diplomado	Impuestos	Dr. Herbert Bettinger			25			
Diplomado	Impuestos, versión en línea	Dr. Herbert Bettinger					ABIERTO	
Curso	La Empresa y sus Efectos Fiscales	Lic. Fernando Bueno			20			
Curso	Planeación Fiscal	Mtro. Luis Carlos Ledesma	18			3		
<b>INDUSTRIA INMOBILIARIA Y DE LA CONSTRUCCIÓN</b>								
Curso	Administración de Condominios	Mtro. Rafael Berumen			21			
Curso	Comercialización y Marketing Inmobiliario	M.A. Jorge Castañares	5					
Curso	Estrategia Inmobiliaria	M.A. Jorge Castañares			6			
Curso	Finanzas Inmobiliarias	M.A. Jorge Castañares					8	
<b>INGENIERÍA INDUSTRIAL Y OPERACIONES</b>								
Diplomado	Planeación y Dirección de Operaciones	Dr. Sergio Romero			13			
Curso	Pronóstico de la Demanda y Control de Inventarios	Dra. Cristina Gigola				4		
Curso	Service Supply Chain: La Cadena de Suministro de las Empresas de Servicio <b>NUEVO</b>	Dra. Cristina Gigola	26					
<b>LENGUA Y COMUNICACIÓN</b>								
Curso	Lenguaje Claro y Comunicación Eficaz	Dra. Rosa Margarita Galán / Mtro. Antonio Canizales				14		
Curso	Taller de Redacción Ejecutiva y Profesional	Dra. Rosa Margarita Galán / Mtro. Antonio Canizales		19			4	
<b>LIDERAZGO</b>								
Curso	Liderazgo	Lic. Lucrecia Villanueva					8	
<b>MERCADOTECNIA Y VENTAS</b>								
Curso	Branding y Gestión de Marca <b>NUEVO</b>	Lic. Félix Gil Baizán				2		
Curso	Diseño de una Propuesta y Modelo de Negocio Innovador <b>NUEVO</b>	Mtro. Hugo Alvarado	4					
Curso	Emotional & Experiential Marketing	Lic. Enrique Daniel Rojas		23				
Diplomado	Estrategia Comercial	L.A. Carlos Jirash			9			
Curso	Estrategias de Ventas Consultivas y Negociación	Mtro. Hugo Alvarado			5			
Diplomado	Mercadotecnia	M.E.D.E. Alfredo Nicolai		20				
Diplomado	Mercadotecnia Digital	Mtro. Jorge Romero		16				
<b>NEGOCIOS</b>								
Diplomado	Dirección y Desarrollo de Negocios	M.A. Carlos Medina			26			
Diplomado	Fusiones, Adquisiciones y Escisiones Corporativas	Lic. Roberto Pérez Teuffer				10		
Curso	Sistema de Indicadores	Lic. Miguel Ángel Anza		12				
<b>PROCESOS, PROYECTOS Y SERVICIOS</b>								
Diplomado	Administración de Proyectos	M.A. María Gabriela Araujo / M.A. Roberto Toledo			6		13	
Curso	Administración de Proyectos de Tecnologías de Información	Lic. León Tripp Delie			21			
Curso	Administración de Proyectos: 12 Pasos Básicos para el Éxito	Lic. León Tripp Delie		3			23	
Curso	Administración por Procesos	Lic. Eduardo Staines		16				
Diplomado	Análisis de Negocio y Gestión de Procesos	Dr. Armando Maldonado			6			
Curso	Calidad en el Servicio	M.A. Héctor Cirilo Hernández		12				
Curso	Reingeniería de Procesos	M.A. Héctor Cirilo Hernández		16				
Curso	Taller de Service Design: Innovación Centrada en la Experiencia del Cliente	Dr. Víctor M. González				5		

Todos nuestros programas pueden ser impartidos en Tu Empresa. Además, podemos diseñar soluciones de acuerdo con las necesidades de contenido y duración que requiere Tu Organización.



PROGRAMA	NOMBRE	COORDINADOR	FECHAS DE INICIO					
			JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
<b>RECURSOS HUMANOS</b>								
Curso	Administración Estratégica de la Compensación	Lic. Carlos Barba					8	
Curso	Alineación y Diseño Organizacional	Mtro. Arturo León	15					
Curso	Compensación Variable para el Logro de Objetivos Estratégicos	Mtra. Guadalupe Sánchez Lemaistre			26			
Diplomado	Desarrollo Organizacional y Gestión del Cambio	Mtra. Edith Aguilar Monroy			24			
Diplomado	Dirección de Recursos Humanos	M.A. Horacio Andrade			27			
Curso	Efectividad Organizacional	Mtro. Arturo León					4	
Curso	Evaluación del Desempeño, un Enfoque para la Identificación del Talento y su Retención	Mtro. Fernando Pérez Gavilán					1	
Curso	Factores Clave para Diseñar un Programa de Capacitación Estratégico	Mtra. Edith Aguilar Monroy				10		
Diplomado	Gestión Estratégica de Talento	Mtro. Jorge Reynoso			30			
Curso	Indicadores Estratégicos para Recursos Humanos	Lic. Miguel Ángel Anza			9			
<b>RESPONSABILIDAD SOCIAL</b>								
Diplomado	Fortalecimiento Institucional y Procuración de Fondos	Marcela Rovzar		12				
<b>SALUD</b>								
Curso	Sistema de Indicadores para Hospitales y Unidades de la Salud	Lic. Miguel Ángel Anza					21	
<b>SECTOR PÚBLICO</b>								
Diplomado	Planeación y Operación Legislativa	Mtro. Fernando Dworak / Mtro. Xiuh Tenorio		2				
<b>TECNOLOGÍA Y COMPUTACIÓN</b>								
Curso	Analítica Web, sus Métricas y Herramientas	Mtra. Teresita Solá					16	
Curso	Creación de Productos Digitales con Métodos Lean, Ágiles y Centrados en la Experiencia	Dr. Víctor M. González					2	
Diplomado	Data Science and Machine Learning Applied to Financial Markets	M.F. Yolanda Espinosa / M.F. José Jorge Ramírez Act. Gerardo Durán			2			
Curso	Excel®	Ing. Patricia Fortis			6			
Curso	Fundamentos de Programación C#	Dra. Ana Lidia Franzoni		7				
Curso	Hackeo Ético: Construyendo Mecanismos de Defensa para la Ciberseguridad	Dr. Uciel Frago Rodríguez	3					
Diplomado	Herramientas de Minería de Datos y Analítica Empresarial	Mtro. Rafael Gamboa		5				
Curso	Macros en Excel®	Ing. Tulio Escobar					11	
Diplomado	Programación para no Programadores (páginas Web y analítica Web)	Mtra. Teresita Solá / Dra. Ana Lidia Franzoni		7				
Curso	Programación Web	Ing. Carlos López Santibáñez Jácome				11		
Curso	Taller: Definición del Modelo de Negocio (Canvas)	Lic. Eduardo Staines	19					

## PROGRAMAS EJECUTIVOS

NOMBRE	COORDINADOR	FECHAS DE INICIO					
		JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
Administración del Transporte Aéreo	Mtro. y P.A. Eric Mayet		5				
Inversiones en Infraestructura	Mtro. Fausto Barajas / Mtro. Juan Alberto Monter Sanabria		23				
Opciones de Monetización de Energéticos	Mtro. Manuel Asali		19				
Programa Ejecutivo Gobierno Corporativo	Dra. Sylvia Meljem		1				
Programa en Dirección de Empresas Constructoras e Inmobiliarias	Mtro. Jorge Castañares			9			
Top Management Program	M.A. Mónica Sacristán / Dr. Luis Arciniega				10		

## EL ITAM EN TU EMPRESA

Podemos llevar el ITAM a tu empresa para ayudar a tu equipo de colaboradores a desarrollar al máximo sus capacidades, resolver los problemas que enfrentan y proporcionar un espacio de reflexión que aumente su visión estratégica y de negocios, con lo que podrán apoyar a tu organización a seguir creciendo, aumentar su eficiencia y asegurar su permanencia con resultados favorables.

A través de la Dirección de Programas Especiales es posible diseñar programas a la medida donde el contenido, la duración, el lugar y la forma de impartición de los proyectos de formación que ofrecemos, se definirán de acuerdo a las necesidades específicas de tu corporación, pregúntanos cómo.

Toda nuestra programación está sujeta a cambios. El ITAM se reserva el derecho de posponer o cancelar los programas que no cumplan con el quórum mínimo requerido.

Becas para exalumnos • (55) 5628 41 85 • 01 800 398 48 26 • desarrolloejecutivo@itam.mx

Diplomados ITAM DiplomadosITAM Diplomados ITAM Consulta nuestra programación completa en: [www.desarrolloejecutivo.itam.mx](http://www.desarrolloejecutivo.itam.mx)

## NOTICIAS DIVISIONALES

### DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE LENGUAS



#### Visualización para la comunicación: transmitiendo datos con gráficas y mapas

En el marco del Seminario de Formación Docente del Departamento Académico de Lenguas, el doctor Alberto Cairo, autor de *El arte funcional. Infografía y visualización de información*, visitó el ITAM el pasado 18 de enero. El especialista impartió la conferencia *Visualización para la comunicación: transmitiendo datos con gráficas y mapas* en el auditorio Raúl Baillères.

En su conferencia, el experto mostró interesantes ejemplos de la elaboración de material visual y habló sobre la importancia de elaborar infografías y gráficos informativos claros y adecuados.

Posteriormente, los profesores del Departamento Académico de Lenguas tuvieron la oportunidad de intercambiar ideas y dudas con el doctor Cairo. El taller que impartió a los docentes del Departamento sirvió como marco de referencia para la consulta y utilización de herramientas indispensables para trabajar con material gráfico informativo en las materias del Programa de Escritura del ITAM.



#### ¿Cuánto hemos aprendido a leer?

El pasado 14 de marzo, el doctor Gregorio Luri, uno de los principales referentes del panorama pedagógico español, compartió con la comunidad ITAM sus propuestas sobre cómo enseñar en el siglo XXI, en el marco del Seminario de Formación Docente del Departamento Académico de Lenguas. En la conferencia titulada *¿Cuánto hemos aprendido a leer?*, el también filósofo habló sobre la importancia de algunos aspectos fundamentales en el proceso del aprendizaje de la lectura, como la comprensión lectora, los vacíos fácticos de los alumnos, los significados y la capacidad delectiva del lector. El conferencista afirmó que aprender a leer no es una destreza, sino una competencia basada en conocimientos, y subrayó que cuanto más se sabe mejor se lee. Frente a la dificultad que presentan los procesos de la lectura, el autor aseguró que la atención es el factor fundamental para un proceso de lectura correcto, y que el lector debe ser capaz de regresar a la lectura y alejarse de aquello que lo ha distraído para lograr avanzar en los procesos cognitivos de lecto-escritura.

#### Celebración del Día de la Francofonía

Cada 20 de marzo, el mundo francófono celebra el Día Internacional de la Francofonía, festejo que cobra vida a través de diferentes actividades culturales. En esta ocasión, el Departamento Académico de Lenguas, en conjunto con la Embajada de Marruecos, organizó un evento para unirse a esta celebración, que también contó con el apoyo del Departamento Académico de Estudios Internacionales del Instituto. Con este motivo, el Embajador del Reino de Marruecos, Excelentísimo Señor Mohamed Chafiki, impartió la conferencia *La place de l'Atlantique dans le futur des relations internationales/Mexique-Maroc relations bilatérales*. Después de la conferencia se proyectó el documental *Nuba dor et de lumière*, de la directora Izza Génini, que narra la historia del género de música árabe-andaluza *nūba*. El evento concluyó con una degustación de comida marroquí ofrecida por la Embajada.



### DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ESTUDIOS GENERALES

#### Distinciones

El Dr. Luis Fernando Mendoza Martínez, profesor de asignatura del Departamento de Estudios Generales del ITAM, recibió el premio Norman Sverdlin, que otorga cada año la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM a las mejores tesis de filosofía. La investigación doctoral galarardonada, del Dr. Mendoza, con el título *Heidegger y Hartmann. Una con*





frontación de horizontes ontológicos, tuvo como meta lograr, en palabras de su autor "una aproximación dialógica, bien balanceada, entre dos de los proyectos ontológicos más radicales de la primera mitad del siglo XX. Se trata de los proyectos de ciencia del ser intentados por Martin Heidegger y Nicolai Hartmann. Dada la situación histórica que nos ha entregado la tradición de la recepción en México de ambos pensadores —tradición vuelta ideología heideggeriana—, el trabajo estuvo marcado por un énfasis en el valor olvidado del pensamiento de Hartmann. En este sentido, la investigación se erigió como una crítica a los fundamentos metafísicos del proyecto heideggeriano de Ser y tiempo, es decir, como una confrontación crítica de los supuestos que hay en la idea de una ciencia trascendental a priori del ser, fundada en la analítica existencial del Dasein (ontología fundamental)."

El Dr. Luis Fernando Mendoza Martínez (segundo de izquierda a derecha) junto con otros galardonados con el premio Norman Sverdlin.



### Conferencia en Maynooth University, Irlanda

El Dr. Carlos McCadden, jefe del Departamento Académico de Estudios Generales, viajó a la Universidad de Maynooth, en Irlanda, para dictar la conferencia magistral *To be and not to be: Contradiction in Aristotle, Leibniz, and Hegel* (Ser y no ser: la contradicción en Aristóteles, Leibniz y Hegel), la cual se verificó el día 14 de marzo en la Facultad de Filosofía de dicha Universidad.

### José Vasconcelos, filósofo de la Revolución Mexicana

El Dr. Guillermo Hurtado, del Instituto de Investigaciones Filosóficas de la UNAM, dictó la conferencia magistral *José Vasconcelos, filósofo de la Revolución Mexicana* en la sala de Maestros del ITAM. Las ideas fundamentales de la ponencia pueden sintetizarse de la siguiente manera: "Vasconcelos debe ser considerado el filósofo de la Revolución Mexicana. Su influencia en el pensamiento de Bergson lo llevó a rechazar el viejo positivismo. A su llegada al poder, el presidente Álvaro Obregón lo designó rector de la Universidad de México y ministro de educación. Funda la SEP (Secretaría de Educación Pública), diseña los grandes libros para que no solamente la élite leyera sino todo el pueblo (poner a Shakespeare en las manos de un campesino es algo revolucionario); apuesta por los muralistas para que el arte forjara la conciencia nacional, dejando de lado el arte de caballete. El arte eleva la moral del pueblo. Establece misiones culturales, bibliotecas, una cruzada alfabetizadora. Apuesta por el mestizaje en la fusión de razas (idea plasmada en su libro *La raza cósmica*) para alcanzar la homogeneidad y unión de la nación."

### DEPARTAMENTO ACADÉMICO DE ESTADÍSTICA

#### El Proyecto R en el ITAM

La enseñanza de las matemáticas y de la estadística está incluida en la mayor parte de las carreras que se imparten en el ITAM. La División de Actuaría, Estadística y Matemáticas ofrece cursos en los que se exponen tanto los aspectos teóricos como los relativos a la solución de problemas reales en el amplio espectro de especialidades que se atienden en nuestra institución. Con la aparición de las primeras computadoras nacieron también los lenguajes de programación (a mediados del siglo pasado), y en una competencia cada vez más vertiginosa fueron sucediéndose nuevos lenguajes con mayores prestaciones (en términos de capacidad para la solución de problemas y del tiempo requerido para realizarla). Uno de los aspectos más importantes de tales aplicaciones es que casi siempre eran vendidas por grandes empresas, y en consecuencia sólo eran accesibles para algunos centros de estudios o de la industria, así como gobiernos nacionales y muy pocos locales. La

irrupción de computadores personales cada vez más poderosos y más accesibles —en cuanto al precio— hizo posible un antiguo sueño: que grupos de investigadores desarrollaran nuevos programas de acceso gratuito y en los que cada persona o comunidad pudiese someter programas (o paquetes) de su autoría para integrarlos al conjunto. En los inicios de la década de 1990, Robert Gentleman y Ross Ihaka (R & R), del Departamento de Estadística de la Universidad de Auckland (Nueva Zelanda), crearon el lenguaje R. A sus trabajos iniciales se fueron agregando los esfuerzos de una gran cantidad de usuarios e investigadores para conformar una gran colección de programas y aplicaciones a los que cualquier persona puede acceder. Gracias a esta labor continua, el proyecto suma cada vez más usuarios. El ITAM fue la primera institución mexicana en albergar un espejo del CRAN (Comprehensive R Archive Network), desde el año 2010.

En el ITAM, además de contar con paquetes de cómputo matemático y de estadística como SPSS, STATA, MATLAB, StatView, Minitab, Statgraphics y RATS, que se usan tanto en los cursos de licenciatura como en los posgrados, se está promoviendo con mayor énfasis el uso de R; por ello, al inicio de cada semestre se han impartido cursos breves de introducción al lenguaje, abiertos a la comunidad académica que desee incorporarse a este gran proyecto. En los dos semestres de 2018 participaron como instructores en esta labor los estudiantes Adrián Tame Jacobo, Ilan Jinich Fainsod, Imanol Núñez Morales y José Roberto Tello Ayala. María José Ruiz Rodríguez y Luis Irán Vázquez López colaboraron en un esfuerzo similar. Este trabajo se ha desarrollado con la coordinación del Dr. Ernesto Barrios, miembro del Departamento de Estadística. Es interesante mencionar que todos estos estudiantes asistieron a su vez a cursos de este tipo. Se espera que esta tendencia continúe en el futuro, es decir, que los instructores sean estudiantes

quienes recientemente han concluido el curso de inmersión a R. El objetivo central de estos cursos de iniciación al uso de R consiste en el aprendizaje de las nociones básicas del lenguaje que se requieren para producir resultados tanto de tipo gráfico como numérico.

### DIVISIÓN ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN Y CONTADURÍA

#### Clausura del primer Latin America Business Education Jam

El pasado miércoles 6 de febrero se llevó a cabo la sesión de clausura del primer Latin America Business Education Jam en las instalaciones del Campus de Posgrado del ITAM. Esta iniciativa fue patrocinada por la AACSB, Boston University, EFMD y GMAC, y organizada por la Dra. Gabriela Alvarado, profesora del Departamento Académico de Administración. Previo al evento de clausura se celebró una serie de foros en línea con la participación de diversos líderes de opinión en la región como moderadores invitados; estos foros alcanzaron cerca de 1700 seguidores.

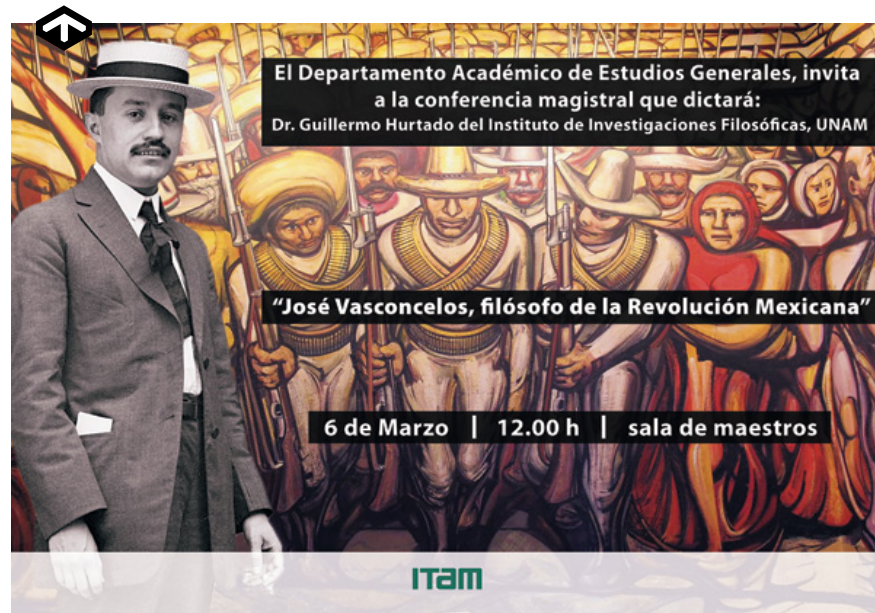
Durante el evento, un gran espíritu colaborativo reunió a líderes de las principales escuelas de negocios del país y algunos representantes de instituciones internacionales, con un objetivo común: incrementar el valor de la educación de negocios en la región. Entre las instituciones representadas en la sesión de cierre estuvieron Boston University, EFMD, EGAD Business School, IPADE Business School, ITAM, Universidad Anáhuac, Universidad de Monterrey, Universidad del Rosario, Universidad Iberoamericana y la Universidad Panamericana. El evento de clausura se transmitió en vivo por Facebook Live y YouTube, y lo han visto más de seiscientas personas.

#### Programa Americas MBA

Durante la última semana de enero, 46 alumnos de MBA del ITAM, FIA Business School (Brasil), la Universidad de Vanderbilt y la Universidad Simon Fraser de Canadá cursaron las materias Empresas Familiares y Competitividad Internacional en el Programa Americas MBA como parte de la residencia en la Ciudad de México.

El programa es resultado de la alianza entre universidades líderes en las cuatro economías más importantes del continente. Este exitoso esfuerzo de colaboración académica permite a los participantes cursar seis materias en el extranjero y dos en su propio país, pero con un grupo multicultural. En adición a las ocho materias, los alumnos desarrollan un proyecto de consultoría que busca resolver un problema o reto real de una organización que pretenda iniciar o reforzar sus operaciones o su presencia en la región. Como complemento de lo analizado en clase se dictaron tres conferencias magistrales, una sobre la economía mexicana impartida por el economista en jefe de HSBC, otra sobre la expansión internacional de Cinépolis en voz de su CEO, y una visita a Kidzania, donde su CEO compartió con los participantes su experiencia y contó cómo logró construir una marca global en poco más de una década.

A nuestros alumnos del ITAM este programa les permite cursar 8 de las 19 materias necesarias para graduarse como MBA, maestros en Administración en un periodo de 9 meses, al tiempo que les permite experimentar la vida académica en tres países, más el aprendizaje de trabajar en equipos virtuales multiculturales durante el desarrollo del proyecto de consultoría.







**1996**  
**Héctor Rodríguez Quiroz**  
**Maestría en Administración**

Felicidades a Héctor por su nuevo emprendimiento al fundar la firma de consultoría en recursos humanos Baxal Koonol, S.A. de C.V. Dicha firma brinda servicios de atracción del talento, así como de evaluación y capacitación del personal para la colaboración con el logro de los objetivos de sus clientes. Las funciones se logran mediante una propuesta de valor en la información que se brinda al cliente para la toma de decisiones y en el seguimiento a sus candidatos antes, durante y después del proceso de selección. Si te gustaría contactarlo, escribe a [hector@baxal.com.mx](mailto:hector@baxal.com.mx)



**1995**  
**Francisco Leonardo Fabio Beltrán Rodríguez**  
**Lic. en Economía**

Habiendo concluido su mandato como subsecretario de Planificación y Transición de Energía en SENER, Leonardo Beltrán pasará un año como miembro no residente del Instituto de las Américas (IOA). Previo a esta cita participará como diputado general de Informática y estudiante de Energía en SENER. La beca comenzará en febrero y concluirá a finales de 2019.

Durante la beca, Beltrán llevará a cabo una investigación sobre los secretos de energía y servirá como recurso para la programación y las actividades de IOA en México y en todo el hemisferio. Aprovechando la profunda experiencia y el conocimiento de Beltrán en temas energéticos, que van desde mercados de energía renovable, problemas de transición energética y electricidad, sus términos incluyen un análisis de los temas de políticas públicas del sector energético en América. La investigación se presentará y publicará con el auspicio del IOA.

Asimismo, participará activamente en las mesas redondas y conferencias del IOA en toda la región, así como en las discusiones y reuniones de planificación estratégica del Comité Directivo. También ayudará a dar forma al desarrollo y las actividades como parte de la Iniciativa de Transición de Energía de IOA en 2019.



**1997**  
**Carlos Gerardo Zarza Spiritu**  
**Maestría en Administración**

Felicidades a Carlos Gerardo por su nombramiento como Vicepresidente Oil & Gas Industries en la Cámara de Comercio y Tecnología México-China, A.C.

Reconocemos la trayectoria de Carlos en la Cámara, donde también se ha desempeñado como vicepresidente ejecutivo y vicepresidente de Comercio Internacional e Inversión.

**1995**  
**Leticia Becerril Palacios**  
**Lic. en Relaciones Internacionales**

Felicidades a Lety por su participación como autora del capítulo "El Procurador no nace, se hace, y se abre puertas" del recién lanzado libro *Y nosotras también procuramos fondos*.

La obra recoge la experiencia de mujeres líderes en su quehacer dentro de distintas organizaciones, tanto en la sociedad civil actual como en diversas épocas. El libro combina aspectos teóricos con la experiencia personal que les ha dado su participación comprometida y activa, y muestra el trabajo de las mujeres que han decidido valientemente compartir su trabajo y brindar herramientas a otras personas para que puedan captar fondos destinados a diferentes causas de las organizaciones de la sociedad civil.



**2007**  
**Carlos Andrés Guadarrama Gándara**  
**Ing. en Negocios**

Carlos Guadarrama, exalumno de Ing. en Negocios, recibió el premio a la mejor tesis en la Escuela de Gobierno de Harvard por su trabajo "Renewable Energy Auctions in Mexico: The gap between design and implementation".

Para finales de 2017, las subastas eléctricas en México habían arrojado los precios de energía solar y eólica más bajos del planeta. Sin embargo, el desarrollo de proyectos dejaba mucho que desear. Sólo una de 36 plantas solares había iniciado operaciones. La mitad iba retrasada e incluso había proyectos suspendidos.

Carlos concluye que el diseño de las subastas estaba basado en mejores prácticas internacionales que no correspondían al contexto técnico, administrativo ni político

co mexicano. Propone una solución para el problema de coordinación entre dependencias de distintos niveles de gobierno: que la dependencia federal Comisión Nacional de Mejora Regulatoria (CONAMER) actúe como facilitador con gobiernos locales y sus contrapartes federales al reformar/actualizar la regulación y simplificar los trámites para solicitar permisos de construcción.

Al terminar la maestría, Carlos se reincorporó al Banco Mundial, donde había liderado el indicador Obtención de Electricidad en reportes Doing Business subnacionales. A partir de mayo de 2019 se integrará a la International Renewable Energy Agency (IRENA) en Abu Dhabi.

**1981**  
**Rodrigo Vázquez Colmenares Guzmán**  
**Lic. en Economía**

Felicidades a Rodrigo por su nuevo nombramiento como director general de Aeronáutica Civil en la Secretaría de Comunicaciones y Transportes.

Ahora tiene la misión de asegurar que el transporte aéreo participe en el proceso de crecimiento sostenido y sustentable, que contribuya al bienestar social, al desarrollo regional y a la generación de empleos, apoyando la conformación de una sociedad mejor integrada y comunicada.



**2014**  
**David Alonso Canales Vargas**  
**Maestría en Derechos Humanos y Garantías**

En el marco del cuadragésimo aniversario de la Corte Interamericana de Derechos

Humanos, David A. Canales Vargas, maestro en Derechos Humanos y Garantías por el ITAM y profesor de la Facultad de Derecho de la UNAM, impartió el 9 de marzo pasado una conferencia dirigida a sus alumnos del sistema abierto.

Desde la visión del nuevo paradigma de derechos humanos en el sistema jurídico mexicano y con poco más de cuatro años impartiendo clases sabatinas, este profesor ha buscado despertar el interés y la vocación de sus alumnas y alumnos, mediante herramientas de vanguardia, en la consciencia del uso y la defensa de estos derechos fundamentales. En la presente charla habló del enfoque filosófico jurídico a partir del emblemático caso Gelman vs. Uruguay.

**Asociación de Ex Alumnos**

¿Sabías que la Asociación de Ex Alumnos ha estado organizando reuniones de *networking* dentro y fuera de México? En los últimos meses hemos tenido desayunos de *networking* con los siguientes invitados:

- Mariana Benítez, consultora política y exalumna de Derecho.
- Roberto Gil Zuarth, senador y exalumno de Derecho.
- Diana Álvarez Maury, subsecretaria en SEGOB y exalumna de Derecho.
- Adolfo Babatz, fundador y CEO de Clip y exalumno de Administración.
- Guillermo García Alcocer, anterior comisionado presidente en la CRE y exalumno de Economía.
- Jaime Valls, secretario general ejecutivo de ANUIES y exalumno de Economía.
- Mónica Maccise, secretaria ejecutiva de INMUJERES y exalumna de Ciencia Política.
- Sybel Galván, embajadora de México ante la OCDE y exalumna de Economía.

A partir de agosto tendremos más desayunos con exalumnos de otros sectores. ¡Mantente informado en <http://exalumnos.itam.mx!>

Además, ha habido reuniones de exalumnos en San Francisco, Londres y Nueva York. Pronto estaremos en Chicago y en algunas ciudades de China. Si conoces a alguien por allá, ¡dile que nos contacte en [exitam@itam.mx!](mailto:exitam@itam.mx!)

**2013**  
**Jorge Antonio Guerrero Aguilera**  
**Lic. en Contaduría Pública y Estrategia Financiera**  
**Lic. en Economía**

El Colegio de Contadores Públicos de México (CCPM) y el consejo editorial de la revista *Veritas* llevaron a cabo el pasado jueves 7 de febrero, en las instalaciones del Colegio, la ceremonia de premiación de la 13ª edición del Concurso de Ensayo Universitario "Carlos Pérez del Toro". En el certamen participaron 16 universidades y 168 estudiantes de licenciatura.

Jorge Antonio Guerrero Aguilera, exalumno de Contaduría Pública y alumno de Economía, fue reconocido con el primer lugar gracias a su ensayo "La corrupción y el papel del contador público". Él, junto con Ana Karen Jacobo y Nora Montserrat López, otras dos estudiantes finalistas del ITAM, fueron apoyados por los profesores del Departamento Académico de Contabilidad. ¡Muchas felicidades, Jorge!



**2007**  
**Ricardo Solano Olivera**  
**Lic. en Relaciones Internacionales**

Felicidades a Ricardo por la reciente apertura de Riesgos Políticos, S.C., consultoría especializada en gestión de riesgos y manejo de crisis. La misión de Riesgos Políticos es ayudar a las organizaciones empresariales a cumplir sus metas, tanto comerciales como de inversión, a través de la mitigación o el manejo de crisis derivadas de riesgos políticos para la protección de los activos y la reducción de las pérdidas en dado caso.

Sitio web:





# Emprender es el primer gran paso: Red de Mentores

Mariana Rojas, Directora Operativa EPIC Lab ITAM

**T**omar la decisión de emprender es el primer gran paso. Sin duda éste es un enunciado que en diferentes foros ha hecho eco. Sin embargo, el reto de concretar un proyecto para transformarlo en empresa es un camino que pone a prueba la disciplina y la perseverancia de todos los involucrados.

En ese sentido, nuestras dos principales iniciativas dirigidas a proporcionar las herramientas que faciliten a los alumnos del ITAM iniciar el camino emprendedor siguen progresando. Nuestra Red de Mentores EPIC Lab ITAM, integrada por 60 exalumnos de diferentes programas académicos, trabaja de la mano con 21 proyectos de alumnos del ITAM que involucran a un total de 51 estudiantes emprendedores. Estos mentores donan su experiencia en el sector, su red de contactos y su dedicación para que las nuevas iniciativas de emprendimiento tengan una curva de aprendizaje más suave y obtengan mejores resultados con las soluciones que desarrollan. El programa fue creado en conjunto por Endeavor México y el Equipo EPIC Lab. El primer ciclo de men-



Los alumnos adquieren y aplican herramientas de gran utilidad.



La Red de Mentores asesora a los emprendedores del ITAM.

torías comenzó en octubre de 2018 y cerró el 11 de abril de 2019. El segundo ciclo de la red dará inicio en septiembre de 2019, y de nuevo veinte equipos de emprendedores del ITAM tendrán asignados mentores que los apoyarán para robustecer sus proyectos.

En el mismo sentido, la segunda edición de nuestro Entrepreneurship & Innovation Bootcamp materializa el conocimiento y las experiencias adquiridas al establecer un programa propio que involucra a expertos internacionales de primer nivel y a universidades públicas y privadas de nuestro país, con miras a crear equipos interdisciplinarios.

El Entrepreneurship & Innovation Bootcamp, programa intensivo se realizó del 3 al 15 de junio y fue impartido por Will Sanchez, Entrepreneur in Residence del Centro de Emprendimiento del Massachusetts Institute of Technology (MIT). La metodología del Bootcamp se basa en los 24 pasos de un emprendimiento disciplinado, metodología desarrollada por Bill Aulet. Además, la experiencia se complementa con conferencias y talleres impartidos por emprendedores nacionales e internacionales, expertos en tecnología. **EX**



## CLUB TRAVESÍAS

### ¿Qué es Club Travesías?

Club Travesías diseña y organiza recorridos exclusivos para explorar la Ciudad de México, a fondo y de la mano de expertos. A través de una membresía semestral, personal e intransferible, se obtiene acceso a un calendario de experiencias diseñado por los editores de Travesías, Gatopardo y LOCAL.MX

### La membresía incluye

- 6 meses de experiencias.
- 1 evento ExITAM cada mes (sujeto a disponibilidad y reserva previa via correo).
- 3 pases de cortesía para invitados.
- Suscripción a revistas Travesías + Gatopardo.
- Invitaciones a eventos especiales, excursiones y viajes.
- COSTO: \$6,000 (IVA incluido)
- La membresía es personal e intransferible.

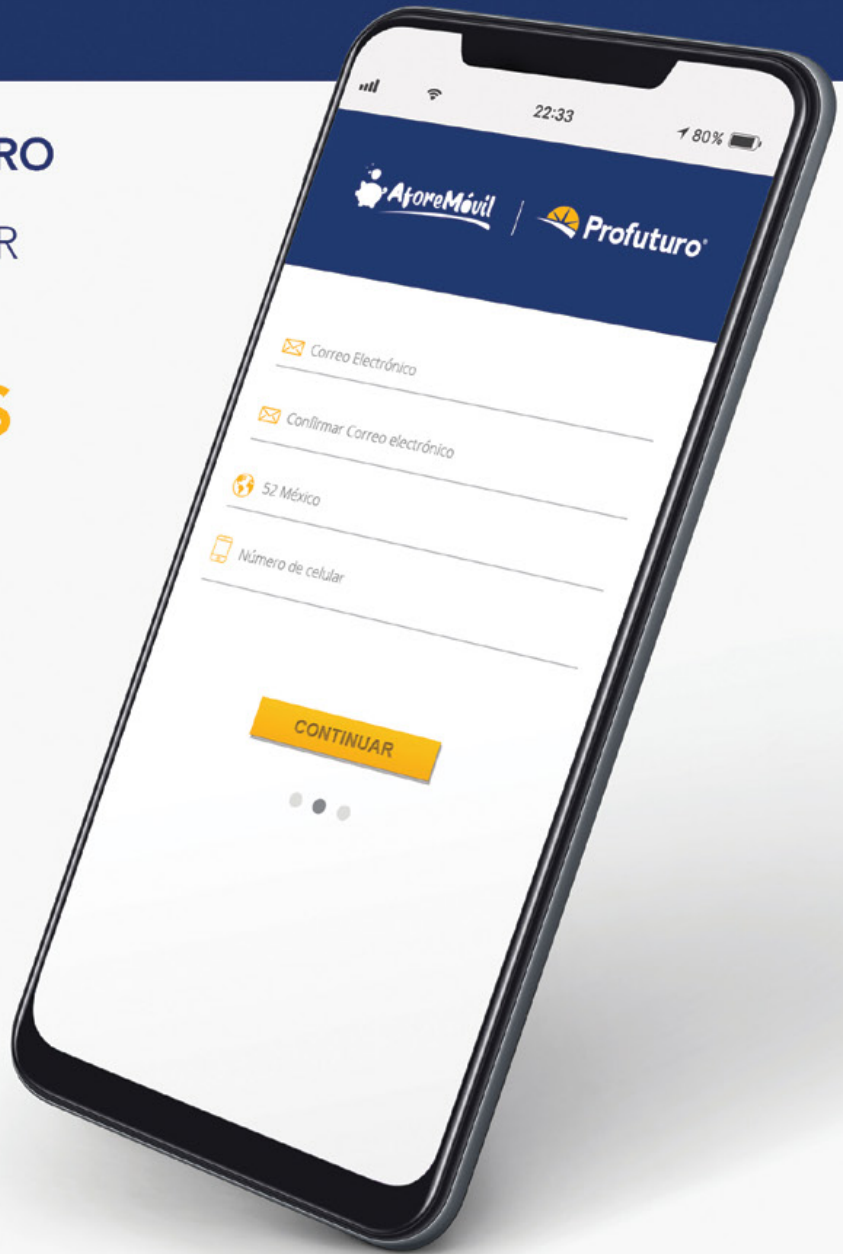
Pide informes hoy en: [exitam@clubtravesias.com](mailto:exitam@clubtravesias.com)





# SI TODAVÍA NO TIENES AFORE TE INVITAMOS A REGISTRARTE FÁCIL Y RÁPIDO DESDE UNA APP

REGÍSTRATE EN **PROFUTURO**  
**AFORE** DESDE TU CELULAR  
Y EMPIEZA A DISFRUTAR  
**LOS BENEFICIOS**  
QUE TENEMOS PARA TI.



Descárgala en:

