

cedef

CENTRO DE ESTUDIOS
PARA LA DEFENSA NACIONAL
UNIVERSIDAD DE BELGRANO



SISTEMA DE DEFENSA

Todo sistema se funda en la interacción entre sus componentes y con el entorno, a partir de las estructuras y funciones de cada uno de ellos. La eficiencia del sistema de Defensa exige definir sus propios componentes y fijar las pautas de funcionamiento, especialmente del militar, por su particular naturaleza.



Año 4 - Nº 30
Agosto de 2017

Universidad de Belgrano

Presidente:
Doctor Avelino Porto

Vicepresidente de Gestión Institucional:
Profesor Aldo J. Pérez

Vicepresidente de Gestión Técnica y Administrativa:
Doctor Eustaquio Castro

Centro de Estudios para la Defensa Nacional (CEDEF)

Director:
Doctor Horacio Jaunarena

Colaboraciones:
Fundación SenD

Contacto:
Zabala 1837 – C1426DQG
4788-5400
cedef@ub.edu.ar

REVISAR EL SISTEMA

El Sistema de Defensa Nacional se sustenta, básicamente, en la letra de nuestra Ley de Defensa, en normas fijadas por instrumentos inferiores emanados de gobiernos de turno, y en las estructuras remanentes de su evolución a lo largo de la historia.



Transcurridas casi tres décadas de promulgada la norma que fija nuestro sistema defensivo, lapso durante el que sus pautas fueron parcialmente incumplidas e incluso modificadas mediante decretos y resoluciones ministeriales, podemos afirmar que dicho sistema no funciona como tal ni cumple con los altos objetivos exigidos.

Esa circunstancia evidencia una situación bajo la cual el denominado sistema no satisface eficientemente su cometido, causando más dispendios que ventajas, realidad que se acentúa en su componente más específico, como lo es el militar.

El desajuste de su funcionamiento como tal y de sus componentes en particular, fundado en el rol que le compete, impone revisar la actual situación, remitiendo a su esencia organizacional, con el fin de verificar el real estado y determinar la necesidad de efectuar los ajustes que lo hagan eficiente.

Comprobada no sólo su ineficiencia, sino el llamativo desconocimiento y, por ende, desconsideración en las decisiones del área, se hace menester llamar la atención sobre tal circunstancia y procurar su revisión e institucionalización, contemplando los variados componentes que lo integran y haciendo hincapié en el militar, actualmente en crisis.

Dr. Horacio Jaunarena
Director del CEDEF

LOS SISTEMAS

INTRODUCCIÓN

Abordar el estudio de nuestro Sistema de Defensa impone, ante todo, considerar los conceptos, principios y premisas de la ciencia y el sentido común sobre la materia, que deberían gobernar su diseño y operación. A modo de resumen, convenimos que:

Cualquier sistema constituye un objeto complejo, cuyos componentes se relacionan con al menos otro componente, siempre con una composición, una estructura y uno o varios entornos de relación.

La estructura de los sistemas debe ser analizada en lo interno, básicamente en las relaciones entre sus componentes y su interacción. Pero también en lo externo, principalmente en el conjunto de relaciones entre los componentes del sistema y los elementos de su entorno.

Sin embargo, las relaciones más importantes son los vínculos entre los propios componentes, haciendo la salvedad de que las relaciones espacio-temporales no constituyen un vínculo en sí. En el marco de dichos nexos, se debe enfocar en el mecanismo del sistema o el conjunto de procesos internos que lo hacen funcional.

El entorno o ambiente está constituido por los factores que actúan sobre los componentes o en el cual éstos actúan entre sí. Esas relaciones deben estar claramente definidas, así como identificados y normados los vínculos en la frontera del sistema, donde sus componentes están directamente vinculados con elementos del entorno.

Las propiedades de los sistemas no pueden separar sus componentes, ya que su propia comprensión se da sólo cuando son estudiados globalmente e incluyendo todas las relaciones entre sus partes.

En síntesis, un sistema es el conjunto de diversos componentes que se encuentran interrelacionados y que se afectan mutuamente para formar una unidad. Su centro de gravedad lo constituye la relación entre sus diversos elementos, recordando que puede existir un conjunto de objetos, pero si no están relacionados entre sí no constituyen un sistema.

Para funcionar como tal, deben poseer las siguientes características:

- Unidad de objetivo, por la que los componentes y sus relaciones buscan alcanzar un mismo fin.
- Interdependencia, por la que la afectación de cualquier componente afecta a todos los demás.
- Entropía, o tendencia al desgaste o desintegración. Su aumento produce que el sistema se descomponga en estados más simples.
- Ductilidad o propensión a la adaptación, por la que busca el equilibrio de los cambios internos y externos del ambiente o el equilibrio dinámico entre las propias partes.
- Equifinalidad, por la cual puede alcanzar el mismo objetivo siguiendo diferentes caminos en sus procesos y desde distintas condiciones iniciales.

A su vez, deben dominar los siguientes factores que los integran:

- La información necesaria para su operación, en tanto es su factor de funcionamiento.
- El producto o finalidad para los cuales se integran los componentes y establecen las relaciones.
- El procesamiento o mecanismo de conversión de información en resultados.
- La retroalimentación para comparar el resultado con un criterio establecido como evaluación.
- El ambiente como medio que lo rodea, sobre el que influye y del que recibe sus influencias.

El comportamiento de cualquier sistema debe ser permanentemente monitoreado y analizado tanto en su conjunto como en términos de su interoperabilidad, evitando la tendencia de evaluarlos en su comportamiento individual. De la misma forma se debe tener en cuenta que su objeto está ligado a la relación del entorno con sus ámbitos y su influencia sobre la estructura.

En el marco de dicha teoría, puede concebirse al Sistema de Defensa Nacional como el conjunto interrelacionado de elementos del Estado cuyas funciones estén orientadas a garantizar y preservar los intereses nacionales.

SISTEMAS DE DEFENSA UN CONCEPTO COMO REFERENCIA

Durante una conferencia sobre el “futuro de la Defensa”, en un instituto de altos estudios de la defensa nacional de un país de la región, el expositor describió la forma en que la nación respondería en caso de que alguno de sus objetivos nacionales e incluso regionales fuera condicionado, amenazado o afectado por cualquier entidad, incluida otra nación o grupo de naciones. Resumidamente, relató que, a partir del indicio confirmado por la inteligencia nacional, el gobierno reaccionaría con la diplomacia, mediante la negociación y la progresión de métodos propios de dicho ámbito. De no mediar solución satisfactoria, aumentaría la presión por medio de medidas económicas en el comercio exterior (restricción de importaciones, elevación de tasas aduaneras, limitación en envíos de productos, etc.) y eventualmente incrementando la presión diplomática, incluyendo otras naciones aliadas o grupos de naciones. En caso de que la satisfacción no prosperara, iniciaría ejercicios militares demostrativos, luego incrementaría el control en el ingreso de bienes y personas al país, alistaría unidades militares, movilizaría la opinión pública potenciando el sentimiento nacional, exaltándolo a través de los medios de comunicación, la educación y la cultura. La mencionada secuencia estaba coordinada y controlada en forma centralizada para escalar la presión, en procura de afianzar el objetivo nacional afectado.

Más allá de cualquier otra interpretación, al delinear la secuencia de acciones, el expositor describía la operación del sistema de defensa nacional, identificando sus componentes y mostrando una mecánica coordinada para aplicar medidas planificadas en el marco de un entorno previsto.

El proceso descrito muestra en forma genérica un concepto de sistema de defensa en funcionamiento, en el cual se identifican los componentes político, de información, diplomático, económico, cultural, educativo, comunicacional y militar, entre otros. Todos ellos, preparados para operar coordinadamente, en un entorno previsto y condicionado por la situación en sus estados hipotético, previsible o efectivo, según la progresión del fenómeno o amenaza.

SISTEMA DE DEFENSA ARGENTINO

Nuestro sistema, planteado en dicha Ley de Defensa Nacional (Nro. 23554), “*está orientado a determinar la política de defensa nacional que mejor se ajuste a las necesidades del país, así como a su permanente actualización*”. Su finalidad es “*determinar hipótesis de conflicto, elaborar hipótesis de guerra, formular y elaborar planes, dirigir la guerra, conducir las FF.AA., preparar y ejecutar la movilización nacional, asegurar la ejecución de operaciones militares conjuntas, establecer hipótesis de confluencia para preparar alianzas y controlar las acciones de posguerra*”.

Asimismo, su estructura está integrada por “*el Presidente de la Nación, el Consejo de Defensa Nacional, el Congreso de la Nación, el Ministerio de Defensa, el Estado Mayor Conjunto de las Fuerzas Armadas, el Ejército, la Armada, la Fuerza Aérea, la Gendarmería Nacional, la Prefectura Naval y el Pueblo de la Nación*”; con sus responsabilidades fijadas en la norma.



En un rápido análisis de la norma se verifica que la finalidad está orientada al conflicto bélico y en término de su estructura hace hincapié en los componentes político y militar del sistema, desconsiderando otros de sumo interés en el objeto de la defensa y sus probables hipótesis. Tampoco quedan suficientemente previstos ni descriptos el entorno y/o ámbitos en el marco de los cuales funcionará en su potencial operación.

Independientemente de las falencias o vicios emergentes de una ley desactualizada en los términos planteados por este centro de estudios en sucesivos boletines, en la normativa derivada y particularmente en su realidad organizacional, el pretendido sistema no estaría plenamente asumido como tal, provocando distorsiones y consecuencias gravosas en el producido final.

En su concepción, no debería perderse de vista que cada componente se comprende, se define y por ende se organiza, en virtud del rol que cumple dentro del sistema y de sus relaciones con el resto de los componentes. La misma lógica se aplica, por carácter transitivo, a los integrantes de cada componente. En la medida que dicho rol o función no esté claramente definido o afecte su armonía, el sistema no sólo será ineficiente sino que perderá valor en su consideración.

Dado que el actual sistema de defensa no discrimina todos los componentes exigidos por el sentido común y la experiencia ni determina las relaciones entre los que contempla, y que el componente militar en particular no está totalmente asumido y probablemente definido y/o explicado de forma insuficiente e incluso sesgada, se configura una crítica situación, que impide avanzar coherente y eficientemente en la producción del servicio de “defensa”. Esta coyuntura exige una prudente revisión y un criterioso ajuste de las normas que lo establecen.

Con independencia de cualquier vicio de origen, una vez institucionalizado mediante las leyes de Defensa y Reestructuración de las FF.AA., se verificó una tensión en su consideración desde las propias fuerzas y una errónea comprensión desde la política, fundamentalmente por la existencia de vacíos sobre los roles de los integrantes en su funcionamiento.

En la lógica del sistema de defensa, y particularmente de su componente militar, se encuentra la razón de ser y fundamento de cada integrante. Sin embargo, hasta el momento fue impuesto en la formalidad de variadas normas o en la interpretación de funcionarios del área. Pocas veces se accedió a su esencia ni se efectuó un profundo análisis de las disposiciones vigentes para verificar si atienden las exigencias de dicha lógica o si está claramente expresada en su letra.

Finalmente, no deberíamos perder de vista que la particularidad de la época en que se legisló sobre la materia, los condicionantes imperantes, la urgencia y una probable cuota de desconocimiento sobre dicha esencia probablemente hayan conspirado contra la eficiencia de las normas, conduciendo a la crítica situación actual.

COMPONENTE MILITAR DEL SISTEMA



CONCEPTOS GENERALES

Para comprender el componente militar, es necesario aclarar y recordar una serie de conceptos doctrinarios que facilitarán la interpretación del asunto:

- **Ámbito:** Campo o espacio físico, virtual o legal, que caracteriza el entorno o contexto, condicionando el empleo de los medios y el desarrollo de las actividades, en función de su particular naturaleza.
- **Comando:** Autoridad y responsabilidad legal con la que se inviste a un militar para ejercer el mando sobre una organización militar. El término es extensivo al órgano destinado a ejercer la conducción, gobierno y control de las tropas. Siempre conlleva la responsabilidad legal y moral del empleo de la fuerza letal del Estado.
- **Mando:** Ejercicio del gobierno de una organización militar, excepto en operaciones militares.
- **Conducción:** Aplicación del comando a la solución de un problema militar. Implica el planeamiento, la dirección, el control, la administración y gobierno de la fuerza militar asignada.
- **Nivel de conducción:** Categoría o estamento en el que se ejerce el comando para resolver un problema militar caracterizado por su propia naturaleza, grado de complejidad e incertidumbre para

adoptar las decisiones. Son el Estratégico Militar, el Estratégico Operacional y el Táctico Superior e Inferior.

- Estado Mayor (EM): Órgano de asesoramiento y asistencia del comandante en el ejercicio de sus funciones operacionales. En esencia, constituye el órgano de conducción del comandante. La autoridad que lo encabeza y es responsable de las tareas que desarrolla es el Jefe de Estado Mayor (JEM). Podrá ser:
 - 1) EM Coordinador: Es el básico, donde el JEM cumple esencialmente funciones de coordinación, reservando la autoridad del comandante.
 - 2) EM Director: Además de cumplir las funciones de coordinación, tiene autoridad para impartir órdenes en su propio nombre.

ENTORNOS Y ESTRUCTURA

(Auxiliarse con el gráfico al final del texto)

El sistema de defensa fundamenta y da sentido a la existencia y funciones de cada uno de los integrantes del componente militar. El desconocimiento o desconsideración de dicho sistema y sus principios hacen vulnerable su cohesión y conducción, especialmente cuando se pretende fundarlos en justificaciones forzadas que sólo generan especulaciones e ineficiencia.

Una de las dificultades para comprender acabadamente su principio de funcionamiento es la exigencia de combinar factores habitualmente desconsiderados en la concepción organizativa. Éstos son el **ámbito de acción**, como entorno, y los **niveles de conducción**, como parte de la estructura. Ambos, caracterizados por la diferente naturaleza de sus elementos, exigen la aplicación de una particular lógica organizacional que presenta, entre otras propiedades, la superposición de los dos factores en el tiempo.

En términos de entorno, existen dos ámbitos de acción definidos en la consideración del componente militar:

- El ámbito Funcional, plenamente asumido, de permanente vigencia y que, por ende, atrapa la atención de la gestión, a causa de su inmediatez. Es el que atiende las funciones básicas y cotidianas de la fuerza militar, mientras no es empleada efectivamente en su misión específica. Estas funciones son la administración, la educación, el adiestramiento, el alistamiento y el sostenimiento, entre otras.
- El ámbito Operacional, menos considerado, de transitoria vigencia y a la vez mediato, siempre que se formaliza en caso del empleo efectivo de la fuerza. Sin embargo es el eje de la lógica organizacional del componente militar, porque apunta a su razón de ser: *“El empleo efectivo de la fuerza letal del Estado”*.

La naturaleza de cada ámbito conlleva la asunción de responsabilidades legales y procedimientos operativos particulares, sin perder de vista que, cuando implique el empleo de la fuerza letal (esencia de esta fuerza), impone exigencias legales especiales.

Por varias razones, inclusive su mediatez, el ámbito operacional es colocado en segundo plano e incluso habitualmente es desestimado al considerar el componente militar, pese a ser quien engendra su estructura y normas de funcionamiento, condicionando el ámbito funcional cuyo objeto y razón de ser es la preparación para la acción operativo.

En ese contexto y en virtud de la urgencia e inmediatez de lo funcional, surge el primer obstáculo que tiende a desviar el análisis y las decisiones, apartándolas de la razón de ser del componente.

En simultáneo con la dificultad de distinguir y asumir el contraste entre dichos ámbitos, la falta de comprensión sobre la naturaleza de la conducción militar distorsiona la visión del diseño. Esto se agrava por la habitual desconsideración de los diferentes niveles de dicha conducción que, si bien se aplican en el ámbito operacional, también impactan en el ámbito funcional, con el potencial peligro de ser confundido con el gobierno de las fuerzas. Sólo una adecuada previsión orgánica garantiza el eficiente funcionamiento del sistema, evitando las distorsiones que hoy despuntan.

En ese sentido, el ámbito Operacional discrimina tres niveles de conducción definidos por su diferente naturaleza: el Estratégico Militar, el Estratégico Operacional y el Táctico que, a su vez, comprende los niveles Superior e Inferior.

Ante la variedad de ámbitos y niveles que operan simultáneamente, el componente militar debe ser organizado y puesto en funcionamiento, preservando la naturaleza de cada factor, para no afectar la eficiencia de su empleo en la hipotética y habitualmente imprevista demanda.

La realidad generada por la existencia de diferentes ámbitos y niveles impone prever una particular y superpuesta estructura de la fuerza militar, entendiéndola como la vinculación armónica de todos los medios que la componen. Para atender las características planteadas, dicha vinculación, denominada cadena, deberá diferenciarse en el nivel superior, en función del ámbito que se trate:

- En el ámbito operacional, la cadena de Comando para su conducción consiste en:
 - 1) Presidente de la Nación, responsable de la conducción en el nivel estratégico militar.
 - 2) Comandantes Operacionales, responsables de la conducción operativa.
 - 3) Comandantes de organizaciones militares operativas, responsables de la conducción táctica.

- En el ámbito funcional, la cadena de Mando para su gobierno es:
 - 1) Presidente de la Nación, responsable constitucional.
 - 2) Ministro de Defensa, responsable político-militar.
 - 3) Jefes de Estado Mayor:
 - a) Conjunto de las Fuerzas Armadas (coordinador), responsable del planeamiento estratégico militar, la coordinación y compatibilización de la doctrina, educación, adiestramiento, equipamiento y empleo entre las fuerzas, así como la elaboración de la doctrina conjunta, la dirección de la educación conjunta y el adiestramiento conjunto.
 - b) del Ejército, la Armada y la Fuerza Aérea (director), responsable institucional y de la administración, educación, sostenimiento, adiestramiento y alistamiento de las fuerzas militares específicas.

FUNCIONAMIENTO BÁSICO

Es requisito y condición de eficiencia comprender y respetar los distintos ámbitos y niveles de la conducción militar, como exigencia de éxito en el cumplimiento eficiente de su cometido. Para ello, debe asumirse que éstos conviven y condicionan la orgánica y los procesos, exigiendo la máxima coordinación y flexibilidad, así como normas claras. Sus características deben ser asumidas en el contexto del sistema, según el ámbito:

FUNCIONAL

Es el ámbito de la preparación de la fuerza militar para su empleo efectivo, en el cual los EEMMGG tienen las responsabilidades centrales, particularmente la administración y educación de las fuerzas, así como su adiestramiento, alistamiento y sostenimiento eficiente, a fin de ser asignadas a los Comandos Operacionales por disposición del PEN.

El Estado Mayor Conjunto, que como tal no conduce, tiene la responsabilidad de asegurar la eficiencia de la acción militar conjunta, al momento del empleo de las fuerzas por parte de cada Comando Operacional. Para ello, debe coordinar y compatibilizar ciertas acciones de los Estados Mayores Generales. En ese contexto, elabora el planeamiento estratégico militar, formula la doctrina militar conjunta, dirige el adiestramiento militar conjunto y controla la eficacia del accionar militar conjunto.

Los Estados Mayores Generales de las fuerzas son responsables de la organización, equipamiento, sostenimiento, adiestramiento y alistamiento de las organizaciones militares que prevea el planeamiento estratégico militar, en virtud de los requerimientos operacionales emergentes del planeamiento operacional para cada ámbito. De esa manera, las fuerzas podrán satisfacer las exigencias de empleo ante las hipótesis o necesidades establecidas por los comandos operacionales o sus estados mayores.

Lamentablemente, nuestra realidad desestima el ámbito operacional como justificación orgánica de las fuerzas. Por ello, no sólo se desconoce la preparación requerida para un empleo que aún no se barrunta, sino que el dispendio aplicado a su equipamiento y preparación no tiene un fundamento real y objetivo.

OPERACIONAL

Es el ámbito de la conducción y ejecución de las operaciones militares, del empleo efectivo de la fuerza y donde se discriminan los niveles de conducción, en virtud de su particular naturaleza, generando una demanda profesional aún insatisfecha:

- El sistema prevé que el nivel Estratégico Militar concibe el empleo del poder militar para el logro de los objetivos políticos, diseña la Política de Defensa, y fija los objetivos estratégico-militares. En este marco, el EMC desarrolla el planeamiento estratégico militar bajo la supervisión del Ministerio de Defensa.
- En el nivel Estratégico Operacional se transforman los objetivos estratégico-militares en operaciones (las ideas en acciones). Es un nivel sustancial para el éxito del empleo de la fuerza y requiere de máxima preparación, permanente entrenamiento y trabajo continuado. Este escalón de la conducción no debe ser menospreciado, porque constituye el eslabón más sensible del sistema. Lamentablemente, en la actualidad, es básicamente desconsiderado. Lo más grave es que sucede pese a la enseñanza que nos proporcionó el Conflicto del Atlántico Sur.

- En el nivel Táctico se conduce la acción en un ámbito coyuntural, constituye la propia aplicación de la fuerza militar para satisfacer las tareas impuestas por la estrategia operacional. Por ello, la figura del comandante es un factor de decisión que exige una profunda preparación.

En el ámbito operacional se plantean dos situaciones que condicionan la estructura, aspecto habitualmente desconsiderado y que constituye el germen de la crítica situación del componente militar:

- La situación Activa, generada por la exigencia de conducir operaciones en desarrollo o futuras inmediatas.
- La situación Potencial, ocasionada por la necesidad de planificar operaciones que podrían ser ejecutadas mediata o hipotéticamente. La legislación vigente la materializa en las “Áreas Estratégicas”.

La situación activa exige que el órgano de comando se encuentre conformado con los medios para ejercer la conducción efectiva de la fuerza a ser asignada (estado mayor, sistema de comunicaciones y medios de apoyo logístico, contramedidas electrónicas, ciberdefensa, etc.).



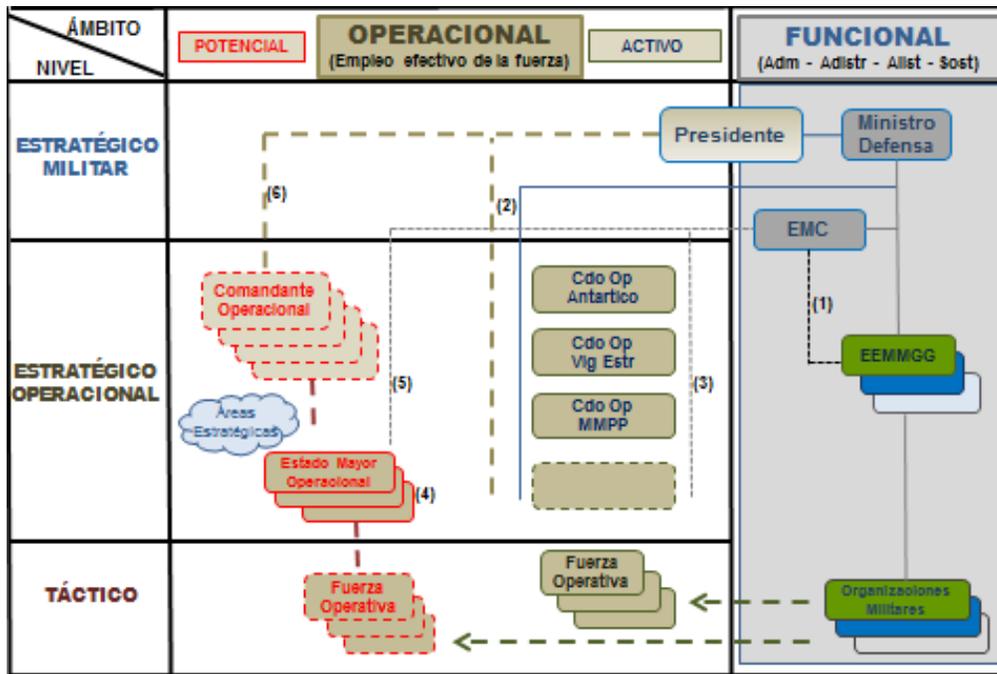
COMANDO OPERACIONAL

COMANDO TÁCTICO

Al considerar la conformación de un comando operacional, se deben observar los principios de objetivo y unidad de comando, y contemplar las particularidades distintivas de cada situación que requiera el empleo de la fuerza militar. Ello exige la organización de un comando particular para afrontar cada escenario o hipótesis operativa. Jamás será eficiente la conformación de varios comandos para atender un problema militar, como tampoco lo es disponer de un único comando para atender varios problemas o hipótesis operativas de distinta naturaleza. En este nivel resalta la figura del Comandante, quien encarna la legalidad en la conducción de los medios militares.

En el caso de la situación “potencial”, la actividad del comando se reduce al planeamiento operacional, que es supervisado por el EMC, en función del planeamiento militar. Por ello, la autoridad del Comandante no es estrictamente necesaria en tanto no se haga efectivo el empleo de los medios, bastando con el trabajo del Estado Mayor, a órdenes de su JEM, incluso sin requerir los medios de apoyo al comando hasta tanto la hipótesis se active.

RESUMEN GRÁFICO



REFERENCIAS:

- (1) Coordinación, compatibilización y estandarización de doctrina, equipamiento y otros.
 - (2) Conducción política.
 - (3) Control operacional.
 - (4) Planeamiento estratégico operacional
 - (5) Supervisión del planeamiento.
 - (6) Designación por decreto PEN (Activación del Área Estratégica)
- Cdo Op:** Comando Operacional (Vigilancia estratégica, Misiones de Paz, etc.)

EDICIONES ANTERIORES


 NOV. 2014


 DIC. 2014


 FEB. 2015


 MAR. 2015


 ABR. 2015


 MAY. 2015


 JUN. 2015


 JUL. 2015


 AGO. 2015


 SEP. 2015


 OCT. 2015


 NOV. 2015


 DIC. 2015


 FEB. 2016


 MAR. 2016


 ABR. 2016


 MAY. 2016


 JUN. 2016


 JUL. 2016


 SEP. 2016


 OCT. 2016


 NOV. 2016


 DIC. 2016


 FEB. 2017


 MAR. 2017


 ABR. 2017


 MAY. 2017


 JUN. 2017


 JUN. 2017

ESPECIALIZACIONES, MAESTRÍAS Y DOCTORADOS

Escuela de Posgrado en Negocios:

- > MBA Mención Dirección Estratégica
- > MBA Mención Finanzas de la Empresa
- > MBA Mención Marketing
- > Maestría en Agronegocios
- > Especialización en Impuestos
- > Especialización en Análisis Financiero

Escuela de Posgrado en Derecho:

- > Especialización en Derecho Administrativo
- > Especialización en Derecho Ambiental
- > Especialización en Derecho de la Empresa
- > Especialización en Derecho Penal
- > Especialización en Derecho Tributario

Arquitectura:

- > Maestría en Desarrollo de Emprendimientos Inmobiliarios y Diplomaturas en Arquitectura

Facultad de Estudios para Graduados:

- > Maestría en Política Económica Internacional
- > Maestría en Relaciones Internacionales
- > Doctorado en Ciencia Política

Psicología:

- > Maestría en Clínica Psicológica Cognitiva
- > Maestría en Psicología Empresarial y Organizacional

Lenguas:

- > Maestría en Traducción / Masters Program in Translation (English version)
- > Maestría en Lengua Inglesa

Informes e Inscripción: Zabala 1837, CABA, Argentina
Tel.: (54-11) 4788-5400, int 3500/3501 - www.ub.edu.ar

Reuniones con los Directores de Carrera a coordinar a través de info.posgrados@ub.edu.ar