

## NOTICIAS DEL GREF 9-6-2013 7º ANIVERSARIO

### NOTICIAS DE FORMACIÓN Y DESARROLLO

**¿QUÉ CAPACIDADES NECESITAN LOS DIRECTIVOS EUROPEOS PARA RE-IMPULSAR LA ECONOMÍA?. Un artículo de Julio Moreno, Head of Leadership & Talent Consulting para Iberia, publicado en APD , nº285 Abril 2013. Según el estudio de Korn/Ferry International "The New European Executive: leadership for recovery and growth" realizado con más de 1.000 directivos europeos, los líderes anti crisis aunarán coraje con humildad, visión con la capacidad de escucha y la capacidad de gestionar la ambigüedad con la de motivar a otros hacia una estrategia clara. Capacidades –aparentemente paradójicas– para navegar en un mundo incierto. Puede leerse íntegro en nuestra web [www.gref.org](http://www.gref.org). Recomendamos su lectura.**

**¿SABEMOS PARA QUÉ INVERTIMOS EN TALENTO? del Boletín electrónico de Observatorio de Recursos Humanos, 7-6. Parece que la gestión del talento está corriendo el mismo riesgo que las anteriores modas pasajeras que han asolado el valor de la función de RR.HH. Todo el mundo habla de ella pero pocos la aplican con el rigor de un plan con análisis, objetivos y presupuesto. Según el Barómetro del Talento de Mercer, el 60% de las organizaciones de todo el mundo ha manifestado que ha aumentado su inversión en talento en los últimos años y, sin embargo, un porcentaje mucho más pequeño de los encuestados, solo el 24%, dice que sus planes son muy eficaces para satisfacer las necesidades de capital humano a corto y largo plazo.**

Además, el 77% de las empresas que han participado en el estudio dispone de un plan estratégico de la fuerza de trabajo. Pero cuando se le preguntó si es parte de su estrategia a largo plazo, sólo el 12% afirmó que tenía planes que se extendieran durante cinco años o más

**IDEAS Y MEJORES PRÁCTICAS EN LA JORNADA APD-ACTUAL SOBRE "TALENTO CONECTADO".** De las intervenciones habida, destacamos la de los compañeros siguientes:

**Gonzalo de la Rosa, Director RR. HH en Cetelem,** demostró cómo, teniendo claro el "para qué" y conociendo a las personas, se puede conseguir que un proyecto se convierta en una estrategia global que permita a Recursos Humanos formar parte de las decisiones importantes. Gonzalo es ponente en nuestras próximas Jornadas de Estudio.

**José Miguel Caras, Director de Unidad de Apoyo y Conocimiento en Santander,** mostró cómo, a través del Aprendizaje Hipermedia y plataformas e-learning, estimulan el desarrollo de las personas, favoreciendo el compromiso, la difusión del conocimiento y el aprendizaje colaborativo. Santander es ponente también, en nuestras próximas Jornadas de Estudio.

**FORMACIÓN DE DIRECTIVOS. Suplemento especial de EXPANSIÓN. 7-6. Un modelo educativo que sigue el ritmo de la economía global.** Programas internacionales. Escuelas de negocios y universidades adoptan el denominado enfoque 'multicampus', que incluye estancias en centros de otros países y un mayor peso de los idiomas. **Los centros dan un paso al frente.** En un contexto en el que cuesta más sufragar los programas, las escuelas implantan planes de fidelización para empresas y becas para particulares con el objetivo de captar alumnos. **Sobrevivir y reciclarse gracias a una buena estrategia digital.** Aparecen nuevos programas e incluso escuelas especializadas.

**QUE ALGUIEN TOME EL MANDO!. Un artículo de Paco Muro, presidente de Otto Walter, en Emprendedores & Empleo, expansion.com. 4.06.2013.** En momentos de incertidumbre, cuando el entorno no ayuda, el dinero escasea, los clientes no se deciden y las empresas sufren para alcanzar objetivos mínimos, es cuando se necesitan los verdaderos jefes. Necesitamos que alguien con visión y capacidad ejecutiva tome el mando, para salvar puestos de trabajo, para sacar adelante la empresa, para marcar prioridades, definir estrategias, asumir riesgos, exigir, motivar e involucrar a todos. Ahora el liderazgo debe ser por hacer, por estar ahí, por marcar pautas y caminos y conseguir que el equipo logre las metas y retos que se vayan asumiendo. (...)Bajar al ruedo y ponerse al frente con templanza, fortaleza de espíritu y decisión, combinadas con la generación de serenidad, fe y acción con un equipo unido y coordinado, que es lo que hoy se precisa de los directivos.

**EMPRESAS QUE ENAMORAN. Un artículo de Héctor Infer, Director de Transform Action, en Equipos y Talento, mayo 2013.** ¿Cómo funcionan los equipos que enamoran?.Se caracterizan por su espíritu emprendedor y su capacidad de innovación para "marcar la diferencia". Actúan como comunidad de personas con visión compartida y valores comunes que colaboran entre sí para contribuir al interés

común de su organización. Sus líderes inspiran con su ejemplo, mientras que estimulan a sus colaboradores a que cooperen con otros equipos de su organización.

**LOS JÓVENES ESPAÑOLES NO ESTUDIAN LO QUE PEDIRÁ EL MERCADO LABORAL.** Un artículo de Quique Rodríguez en E & E. 8-6. La oferta de empleo no casa con la demanda de estudios. Los estudiantes eligen carrera universitaria en primer lugar por vocación.

#### **NOTICIAS DEL SECTOR FINANCIERO**

**EL GOBIERNO CREA UN CONSEJO PARA REFORZAR LA VIGILANCIA SOBRE EL SISTEMA FINANCIERO. CD.4-6.** Será liderado por el Banco de España y participarán varios ministerios y la CNMV. su función: proponer medidas orientadas a preservar la estabilidad de la banca.

**LEY DE CAJAS.** Ex.8-6. El Gobierno aprueba la ley que ahora debe superar el trámite parlamentario . Se aprobará previsiblemente a fin de año. Las entidades tendrán 12 meses para transformarse en fundaciones. Una vez se produzca la conversión se activará el régimen de incompatibilidades. El Banco de España fijará un fondo de reserva específico para cada fundación, según las necesidades de recursos propios , los activos de riesgo o si el banco es cotizado, entre otros.

**LA BANCA GANA 1.500 MILLONES MÁS EN COMISIONES QUE ANTES DE LA CRISIS.** Ex.8-6. Pese a la caída del negocio logran mantener sus ingresos por comisiones cobrando a los clientes menos rentables casi un 50% más que antes de la crisis, según algunos estudios.

#### **BREVES:**

- El ICO, Bankinter, Popular, Cooperativo y Societé Générale firman un crédito sindicado para cubrir el remanente del fondo del pago a proveedores de 2012 que asciende a casi 30.000 millones. Ex.4-6.
- Santander, BBVA y Popular ponen en venta créditos fallidos.
- Santander UK saldrá a bolsa en la City. Ex.7-6. Ana Patricia Botín planea colocar en torno al 20% del capital de la filial el año que viene, con lo que pretende obtener 5.000 millones de libras.
- La banca estrena el mes con rebajas en el tipo de los depósitos. La banca presta 1.140 millones al Gobierno para el pago a proveedores
- El Santander crea una filial para agilizar la venta de inmuebles: Altamira Real Estate Distribución.

**BANKINTER ELEVARÁ EL CRÉDITO A PYMES EN 5.000 MILLONES.** Ex.5-6. Plan a tres años: El banco quiere aprovechar las oportunidades que ofrece la reestructuración para situar su cartera a empresas en 22.000 millones en 2015. Para financiar este crecimiento se apoyará en acuerdos con el ICO e iniciativas similares. No quiere aumentar la diferencia entre recursos típicos e inversión en más de 1.500 millones.

**PREFERENTES. BANKIA.** La Junta Nacional Arbitral de Consumo ha dictado ya los 21 primeros laudos en el proceso de arbitraje de preferentes y deuda subordinada. Han sido todos favorables, lo que permite recuperar íntegramente y de forma inmediata, la inversión. **CALALUNYA BANC.** Un juzgado de 1ª instancia ha dictado la primera sentencia contra Catalunya Banc por la comercialización de la deuda subordinada con fecha de vencimiento. Le obliga a devolver por información incompleta.

**BANKIA.** Cierra 34 oficinas en Galicia al no poder venderlas. Sólo dejará 15 sucursales en esta comunidad. Ex.7-6. Vende a Norman Foster por 9 millones la antigua sede de Altae. Obtiene una plusvalía de 1,7 millones. El juez Silva ordena la prisión incondicional para Blesa al detectar nuevas presuntas irregularidades en la compra del City National Bank. El Ministerio Fiscal pide la revocación del auto.

**LA BANCA ESPERA UNA ACLARACIÓN DEL SUPREMO SOBRE LAS CLÁUSULAS SUELO.** Ex.6-6.BBVA, Novaglicia y Cajamar aseguraron ayer ante el congreso que esperan una aclaración del T.S. antes de aplicar la sentencia que declara nulas las cláusulas suelo. Cajamar obligada a quitar las mencionadas cláusulas por el Juzgado Mercantil nº1 de Málaga. Ex.7-6.

**EL FGD PIERDE 1.264 MILLONES. EN 2012.** Ex.7-6. Que se suman a los números rojos de 8.565 millones que encajó en 2011.

## **LA BOLSA. LA SESIÓN DE AYER. TRAS REBOTAR AYER, EL IBEX REDUCE LA CAÍDA SEMANAL AL 0,65%.**

Ex.8-6. Las cifras del mercado laboral estadounidense rebajaron el temor a que la FED acelerara la retirada de estímulos a corto. Las bolsas están inmersas en una corrección que no será profunda y que permitirá entrar en muchos valores a precios muy atractivos (J.A. Fernández-Hódar)

## **NOTICIAS DEL SECTOR ASEGURADOR.**

### **ENTREVISTA CON MENSAJE: HENRI DE CASTRIES, Presidente del grupo AXA, en CD.5-6.**

- ¿Qué papel debe jugar el sector asegurador a la hora de redefinir la colaboración privada en el sistema de pensiones? R. La contratación de un plan de pensiones privado debería formar parte de la cultura financiera de los trabajadores: si quieres tener una jubilación decente, debes pagarte un plan de pensiones decente, porque nadie te va a regalar nada. Si empiezas a ahorrar siendo joven, lograrás una pensión más interesante que si empiezas a ahorrar a los 55 años.

- ¿Bastan las exenciones fiscales para incentivar los planes de pensiones? R. Lo que va a animar a la gente a contratar planes de pensiones privados es cuando vean a sus padres pasar dificultades al cobrar una pensión pública insuficiente. En muchos casos tendrán que hacerse cargo de sus progenitores. El Estado no puede cubrirlo todo.

## **COYUNTURA NACIONAL**

**CUMBRE UE-GOBIERNO. BARROSO DA CARTA BALANCA A RAJOY PARA SEGUIR A SU RITMO CON LAS REFORMAS. Voto de confianza a España.** "Hace algún tiempo había un drama sobre España y hoy no. Hoy hay confianza. Las autoridades han transmitido convicción". "Seguiremos adelante con las reformas porque las hacemos con convicción" (M. Rajoy). CD.6-6. ¿Cambios en la reforma laboral? Si son para mejorar, por supuesto". La reforma de las pensiones podría estar cerrada antes de finales de año.

**DRAGHI RECOMIENDA A ESPAÑA REBAJAR IMPUESTOS Y REVISAR EL GASTO IMPRODUCTIVO.** El Economista. 6-6. El presidente del Banco Central Europeo (BCE), Mario Draghi, ha recomendado hoy a los gobiernos de la Eurozona que, como en el caso de España se hallan inmersos en "dolorosos" procesos de consolidación fiscal, que estos "inevitables" ajustes sean en la medida de lo posible favorables al crecimiento, algo que no se consigue con subidas de impuestos y sí con el recorte del gasto público improductivo. El BCE mantiene los tipos en el 0,5%: Draghi no da pistas sobre medidas. "Muchos países han buscado la consolidación fiscal mediante subidas de impuestos porque es lo que resulta más fácil y eso no ayuda al crecimiento puesto que se produce en una región donde los impuestos ya eran elevados", dijo al ser preguntado por la consolidación fiscal española. En este sentido, el presidente del BCE se mostró partidario de favorecer el crecimiento de la economía a la vez que se llevan a cabo ajustes mediante la bajada de impuestos y el recorte del "gasto público improductivo", aunque admitió que esto resulta más difícil de aplicar para los gobiernos.

**LA VICEPRESIDENTA PILOTARÁ EL CALENDARIO DE REFORMAS IMPUESTO POR BRUSELAS.** Ex.4-6. Tutelaré las competencias del área económica.

**EL GOBIERNO INSTA A LAS EMPRESAS A QUE VUELVAN A COTIZAR POR LOS BECARIOS TRAS LA SENTENCIA DEL TRIBUNAL SUPREMO.** Europa Pres.1-6. El secretario de Estado de Seguridad Social, Tomás Burgos, ha animado a empresas e instituciones a que retomen "lo antes posible" la cotización de los becarios tras la sentencia del Tribunal Supremo que revoca el Real Decreto de noviembre de 2012 que restringía esta obligación

**LOS FONDOS PARA LA EXPORTACIÓN PODRÁN CAPITALIZAR LA PYMES.** Ex.4-6. Novedades de la ley de emprendedores. Los fondos públicos Fiem, Fiex y Fonpyme podrán formar parte del capital de las empresas que quieran invertir en el exterior. Las empresas que integren estos fondos como socios de capital" tendrán más facilidades para obtener créditos bancarios, ya que el respaldo del Estado ofrece más garantía de solvencia".

**EL TURISMO DA UN RESPIRO AL PARO CON EL MEJOR DATO DE MAYO DESDE 1997. SE REDUCE EL DESEMPLEO EN 98.265 PERSONAS.**Ex.5-6. El avance interanual de desempleo se está frenando gracias al empuje de la temporada turística y la agricultura. La Seguridad Social gana 135.000 afiliados.

## **COYUNTURA INTERNACIONAL**

**LUCHA EN LA UE PARA CONTROLAR LA INTERVENCIÓN DE LOS BANCOS.** Ex.5-6. Bruselas quiere el control del MRE, Mecanismo de Resolución de Entidades, y aislarlo de los intereses particulares de los estados miembros, mientras Francia y Alemania quieren un consejo formado por los Estados miembros. La batalla se centra en quién toma las decisiones y de dónde sale el dinero para financiarlo.

**EL MEDE SÓLO USARÁ 70.000 MILLONES PARA RESCATAR BANCOS DIRECTAMENTE.** Ex.7-6. La reunión de ministros de Economía y Finanzas de la zona euro que se celebrará el 20 de junio en Luxemburgo deberá servir para cerrar todos los detalles sobre recapitalización directa de bancos por parte del MEDE, una herramienta que pretende romper el círculo vicioso entre deuda pública y deuda bancaria.

**LA TROIKA PIDE VIGILAR DE CERCA LA SALUD DE LOS BANCOS.** Ex.4-6.

**EXAMEN/** Europa y el FMI avisan que España debe mantener un control “proactivo” de las provisiones y el capital de sus bancos, al persistir altos riesgos económicos.

La Comisión Europea, el BCE y el FMI reconocieron los importantes avances logrados en la reestructuración financiera y en el cumplimiento de los compromisos asumidos en el rescate bancario pactado hace un año, pero apelaron a mantener bajo la lupa al conjunto del sector financiero que sigue presentando elevados riesgos, lo que abre la puerta a eventuales nuevos refuerzos de provisiones y capital. “Dada la adversa situación económica, la necesidad de desapalancamiento del sector no financiero y el ajuste en el mercado inmobiliario, es necesario mantener una vigilancia estrecha del sistema”, indicaron la Comisión y el BCE, en sus conclusiones preliminares, tras la tercera revisión del programa de asistencia financiera a España. El informe se ha redactado a partir de los contactos mantenidos con las autoridades españolas y la banca entre el 21 y 31 de mayo. La versión completa del análisis se publicará entre finales de junio y principios de julio.

En diciembre finaliza el plazo que tiene España para solicitar nuevos fondos del rescate de hasta 100.000 millones suscrito con los socios comunitarios. Se han dispuesto 41.000 millones, pero el Gobierno ha repetido en las últimas semanas que no pedirá más fondos a Europa. Si se necesitan recursos, se captarán a través del Tesoro. “Los riesgos para la economía y el sector financiero permanecen elevados”, recalcó, por su parte, el FMI. “Es prioritario continuar una vigilancia proactiva de la salud del sector financiero, junto a una fuerte supervisión”, reclamó. En este sentido, el Fondo respaldó los nuevos criterios sobre refinanciaciones de créditos impuestos por el Banco de España. “Su rigurosa aplicación ayudará a asegurar que las pérdidas de los préstamos están adecuadamente provisionados”, subrayó el FMI.

**ECONOMÍA NIEGA QUE LA BANCA NECESITE CAPITAL ADICIONAL. EX.4-6.** El secretario de Estado de Economía, Fernando Jiménez Latorre, ha comentado que el Banco de España “ya ha establecido criterios contables para las refinanciaciones” y que está vigilando estrechamente la salud de los balances de la banca. En su opinión “no hay nada que haga prever que sean necesarios esfuerzos de capitalización adicionales y especialmente con fondos públicos”.

## **SUGERENCIAS**

**EUROPA MARCA LA HOJA DE RUTA.** Ex.8-6. Con motivo del aniversario del "Rescate a la banca". Expansión publica un excelente resumen de lo ocurrido y hace balance: "El rescate financiero ha permitido mejorar los niveles de saneamiento, solvencia y liquidez de la banca, pero la reapertura del grifo del crédito sigue siendo la asignatura pendiente.

**CÓMO LOGRAR CRÉDITO SIN MORIR EN EL INTENTO.** CD.8 y 9-6. Un cuidado plan de negocio y experiencia de gestión, claves para aprovechar la mejora de la financiación de las pymes y autónomos.

**ABCEMPRESA PUBLICA HOY DOMINGO UN "ESPECIAL POSTGRADO" CON REFERENCIA A VARIOS CENTROS A NIVEL UNIERSITARIO.** Destacamos al IEB con su Máster in International Finance; a ESIC que obtiene el puesto 16 en el ranking mundial de América Economía, y a la Universidad Europea de Madrid con un artículo de Sol Lorenzo, Directora de la Escuela de Postgrado.

## **LIBRO**

**CLAVES DEL MANAGEMENT, por Javier Fernández Aguado y otros. Editorial Lid.** Nos encontramos ante una obra construida gracias a la labor de profesionales de amplia experiencia. A lo largo de su carrera, estos doce expertos han profundizado en la denominada ciencia del management consiguiendo con este libro acercar esta realidad desde un enfoque principalmente práctico, aunque sin olvidar el lado teórico del asunto. Bajo la coordinación de Javier Fernández Aguado colaboran José Aguilar, José Manuel

Casado, Cosimo Chiesa, Nuria Chinchilla, Luis Huete, Marcos Urarte, Eugenio de Andrés, Enrique Sueiro, Catalina Hoffmann, Christopher Smith y Francisco Misiego que cubren tanto el ámbito público como el privado, el de las pymes y el de las multinacionales.

## CURSOS Y SEMINARIOS

- ✓ **AFI.- ENTIDADES DE CONTRAPARTIDA CENTRAL – OPERATIVAS Y PRÓXIMAS REFORMAS**  
11 y 12 de junio de 2013. 14 horas presenciales (que pueden seguirse a distancia a través de WebEx)  
Estas entidades realizan funciones de interposición por cuenta propia entre compradores y vendedores de las transacciones efectuadas sobre valores o instrumentos financieros, asumiendo el riesgo de contrapartida, y realizarán la compensación de valores y efectivo derivada de las mismas. De esta forma, se reduce el riesgo de las transacciones, especialmente si éstas se efectúan fuera de mercados organizados, como suele ser muy habitual en determinados instrumentos derivados. Info: Carolina Pos. Afi Escuela de Finanzas Aplicadas, S.A. C/ Españolto, 19. Tel. (34) - 91 520.01.52. e-mail: cpos@afi.es. www.efa.afi.es
- ✓ **CECO-UIIMP-IEF.1. MASTER IN ECONOMIC THEORY AND INTERNATIONAL ECONOMICS (METIE).** Ante la presente coyuntura, el Centro de Estudios Económicos y Comerciales (CECO), la Universidad Internacional Menéndez Pelayo (UIIMP) y el Instituto de Estudios Fiscales (IEF) lanzan este Máster. Se imparte en inglés y aporta una formación sólida en microeconomía, macroeconomía, economía internacional, técnicas cuantitativas, economía de la empresa y finanzas. Es un **TÍTULO OFICIAL por la UNIVERSIDAD MENÉNDEZ PELAYO**, con clases de 17:00 a 21:00 los lunes, miércoles y viernes entre octubre de 2013 y abril de 2014 (unas 315 horas lectivas en total).
- ✓ **2.- MASTER IN MACROECONOMETRICS AND FINANCE, M3F**, con atención especial a la macroeconomía moderna y a las finanzas, con un fuerte enfoque empírico y cuantitativo. Un elemento central es el aprendizaje técnicas econométricas. El Máster se imparte en inglés por académicos de nivel internacional tarde y sábado por la mañana a lo largo de uno o dos años. El M3F, **promovido conjuntamente por CECO y el IEF es un TÍTULO OFICIAL por la UNIVERSIDAD INTERNACIONAL MENÉNDEZ PELAYO** que permite del acceso a las Escuelas de Doctorado de acuerdo con los requisitos oficiales de las distintas universidades.
- ✓ **IIR-ICADE. LA SOLEDAD DEL "LÍDER RECIÉN NOMBRADO"** se convierte en la asignatura pendiente de muchas empresas. Por eso, iIR España e ICADE Business School han desarrollado un Programa Superior dentro de su proyecto Executive Summer School para Directivos Recién Nombrados : 34 horas lectivas, 10 módulos de trabajo, 4 profesores especializados en entrenamiento de directivos. Metodología basada en experimentación-acción. 100% práctico, participativo y adaptado a la realidad. Madrid 8, 9, 10 y 11 de Julio de 2013. INFO:Tel. 91-7004915/0179. www.iir.es
- ✓ **LA UNIVERSIDAD FRANCISCO VITORIA** ha invitado a **Cecilio Regojo** a impartir una Jornada "**Masterclass para coaches avanzados**" – Herramientas Sistémicas y Relacionales en tu Coaching - abierta también a empresarios, directivos, consultores, autónomos, y a todas las personas interesadas en conocer las Nuevas Metodologías del Siglo XXI, el viernes 5 de Julio 2013. Info: TALENT MANAGER ESPAÑA.Tel - 91/ 383 11 81 – 616 95 65 76. mail: chelo@talentmanager.es. Web: www.talentmanager.pt

## Y LA FRASE PARA LA REFLEXIÓN

**Santiago Álvarez de Mon** bajo el título "**Lo esencial es invisible a los ojos**" celebra el 75 Aniversario de la ONCE rindiendo homenaje "**a tantos hombres y mujeres que ven lo que mis ojos no captan, en compañía de dos ilustres invidentes, Helen Keller y Andrea Bocelli**". La primera a los 19 meses quedó ciega, sorda y muda. El segundo a los 12 años se quedó ciego. ¿Qué les sacó a los dos de hundirse en la desesperación? El amor de sus familias y maestros, y el trabajo. "El placer que me causaba aprender..." (...). **¿Cuál es la enseñanza más preciosa de ambos para una sociedad que tiende al abatimiento?**" Mi optimismo no es una dulce e irrazonable satisfacción. Conozco bien la maldad del ser humano. **Mi optimismo no descansa en la ausencia del mal, sino en la creencia de que el bien prevalece al final**". Keller no habla de un optimismo ñoño que minimiza los conflictos planteados. Su optimismo se asienta en lo más hondo de nuestra dual naturaleza, en la primacía de la bondad y la belleza. Bocelli, dirigiéndose directamente a sus hijos, participa de la misma energía y vitalidad que Keller. "**No perdáis nunca la capacidad de mirar el futuro con optimismo, cultivar la fe en vosotros y en vuestros vecinos**". Esta confianza, ilusión y determinación es lo que necesitamos. Observadores tensos, dispersos e impacientes, la realidad que aspiramos a liderar se nos escurre entre los dedos. **Interrogado Bocelli sobre sus libros favoritos contestó que su filosofía vital quedaba perfectamente recogida en la máxima genial de El Principito, de Saint-Exupéry: "Uno solo ve claramente con el corazón. Lo esencial es invisible a los ojos"**. A la educación del corazón deberíamos prestarle más atención. Veríamos más, nos iría mejor.

**TODA ESTA INFORMACIÓN LA TENDRÁS COLGADA EN NUESTRA WEB: [www.gref.org](http://www.gref.org), SECCIÓN BOLETÍN NOTICIAS DEL GREF, A PARTIR DEL LUNES.**

**LA REDACCIÓN**