

**TIEMPO DE GESTIÓN N° 5**



**Universidad Autónoma de Entre Ríos**

**Rectora**

Mg. Graciela Mingo de Bevilacqua

**Facultad de Ciencias de la Gestión**

**Decana**

Lic. Teresa Guadalupe Luque

**Secretario de Investigación**

Ing. Daniel Sain

**Secretario Académico**

Mg. Carlos Iglesias

**Secretaria de Extensión**

Dra. María Victoria Molina



## **TIEMPO DE GESTIÓN**

Facultad de Ciencias de la Gestión  
Urquiza 1225 - 0343 4211538  
fcg\_investigacion@uader.edu.ar  
Paraná - Entre Ríos - Argentina

### **Coordinación Editorial**

Ariel Vittor  
Virginia D'Angelo

### **Comité de Lectura de este número**

Luis Orundes Ayala  
Carlos Iglesias  
Teresa Luque  
Ariel Vittor

### **Diseño Gráfico**

María Soledad Trevisán

### **Colaboración Administrativa**

Inés Harispe

### **Corrección**

Ariel Vittor  
Marcelo Mangiante



**Editorial - Por Ariel Vittor. Pág. 9**

**Artículo I - Por Noemí Wallingre**

Evolución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina. **Pág. 13**

**Artículo II - Por Jorge Mario Medina**

La comisión municipal de turismo de Colón: pionera en la actividad. **Pág. 35**

**Artículo III - Por Ricardo Marcó Muñoa**

Antecedentes de la hotelería y la gastronomía en Concordia. **Pág. 45**

**Artículo IV - Por Rubén Alberto Dal Molín**

Marketing en la gestión municipal: Un enfoque distinto en la planificación. **Pág. 61**

**Artículo V - Por Liliana Geranio**

La lectura y análisis de un texto como trabajo interdisciplinario. **Pág. 81**

**Artículo VI - Por Ruth Carengo de Gebhart**

La educación entre el pasado del siglo XX y el porvenir del siglo XXI. **Pág. 99**

**Artículo VII - Por Ana Ortíz**

Las perspectivas sistémicas y los abordajes en ciencias sociales.

**Pág. 109**

**Entrevista - Por Ariel Vittor**

Graciela Mingo: “En esta etapa comenzamos el camino de la normalización”. **Pág. 121**

**Cronograma. Congresos y Simposios. Pág. 127**

**Comité de lectura. Sobre los miembros. Pág. 131**

**Normas. Para publicar en Tiempo de Gestión. Pág. 133**

## **La reforma universitaria, noventa años después**

El movimiento estudiantil argentino de 1918 supo inscribir sus conquistas en la historia de la educación latinoamericana y escribir un programa político-educativo en el cual su principal victoria (la autonomía universitaria) pudo exhibirse no solamente como conquista sino también como bandera de lucha.

Noventa años más tarde, la reforma universitaria sigue presente, de distintas maneras, en la actualidad de las universidades. Por ello mismo, quizás el nonagésimo aniversario pudiera ser el momento de replantearse el significado y las proyecciones de ese movimiento.

Digamos en principio que el nombre mismo ya es capaz de despejar algunos interrogantes, aún hasta para un profano en la materia. No puede ser casual que se lo haya designado, hasta con el beneplácito de sus mismos defensores, como una reforma antes que como una revolución. La diferencia no puede escapar al ojo avizor y a la mente entrenada de quien sepa entender que aquí no se está aludiendo a una mera cuestión discursiva. Tampoco es éste el lugar para revisar qué separa a una reforma de una revolución.

El esfuerzo de algunos historiadores de la educación (reformistas, por cierto) por establecer algún tipo de parentesco lejano por proximidad cronológica entre el significado de los hechos de 1918 en Argentina con los de 1917 en Rusia sólo ha servido para dejar en claro que, efectivamente, la única proximidad que entre ambos sucesos puede establecerse es la cercanía temporal. Quizás esta misma constatación arroje algo más de luz sobre la distinción que hacíamos en el párrafo anterior.

Es imposible reconstruir el significado de la reforma universitaria sin una representación de los sujetos históricos,

los intereses de las clases en disputa y, especialmente, sin poder entender la dialéctica propia de los cambios producidos en la sociedad. Gran parte del movimiento estudiantil contemporáneo de la Argentina dice ser defensor de la reforma de 1918 sin aproximarse ni de lejos a la comprensión de dichos cambios. La pobreza de este esquema mental acaba absolutizando consignas sin entenderlas en un momento histórico determinado. De ahí que muchos estudiantes que se proclaman reformistas creen que los docentes son sus mortales enemigos de clase. De ahí también que la cuestión de la autonomía de las universidades pueda plantearse como un reclamo en abstracto, idealista, sin entender el lazo entre una palabra y su realidad.

Estos equívocos, son resultado de no observar la dinámica de clases que encuentra en esa institución un ámbito propicio para su puesta en escena, sin importar que la forma sea la farsa o la tragedia. Dotar a la mirada de ese punto de vista ausente y recorrer luego la historia del movimiento reformista es un desplazamiento que permite hacer emerger la cuestión social oculta detrás del tantas veces citado Manifiesto Liminar.

El acceso al poder de la clase media argentina a partir del gobierno de Hipólito Yrigoyen es un episodio cardinal para entender la reforma de 1918. Se trata de un recambio político pero no una modificación en la estructura económica del modelo agro-exportador. La oligarquía terrateniente sigue detentando el control de la economía. Los hijos de los criollos e inmigrantes que pudieron enriquecerse con el sueño del granero del mundo ahora quieren alcanzar la educación con la que sus padres no pudieron siquiera soñar. La universidad es, para su afán de progreso, el grial anhelado.

Yrigoyen no gestó la reforma de las universidades, pero tampoco se opuso a ella. Su decisión de mandar a la Universidad de Córdoba las intervenciones de José Matienzo primero y de José Salinas luego, fueron medidas que permitieron al movimiento estudiantil avanzar contra la reacción clerical atrincherada en claustros que jamás como entonces merecieron tanto esa denominación.

Sin embargo, la pesada carga de las mismas contradicciones de la clase media llevó al movimiento reformista a protagonizar tristes episodios de la historia argentina posterior.

Fueron universitarios reformistas quienes desestabilizaron y voltearon al mismo Yrigoyen en 1930. Antes supieron burlarse con saña de “la chusma” que integraba su gobierno popular. Por ello aplaudieron al general José Félix Uriburu cuando inició la primera dictadura militar,

la misma que habría de incorporar la picana a las prácticas policiales.

Fueron universitarios reformistas quienes festejaron la caída de Juan Perón en 1955 y se beneficiaron con los cargos que repartió Aramburu. Mientras la revolución Libertadora fusilaba obreros, los reformistas celebraban la “nueva etapa” que se abría en la universidad tras la caída del “tirano”.

Nada en esta insuficiente enumeración histórica puede atribuirse a errores políticos del movimiento universitario.

Si la misma mirada que usamos hasta acá la aplicamos sobre la actualidad universitaria argentina, es posible vislumbrar que la universidad es uno de los reductos por excelencia de la clases medias y acomodadas. En un reportaje que le hicieran en julio de 2005, el sociólogo Carlos Marquis coincidía en que la universidad es un coto de los sectores más acomodados. Aproximadamente el 80% de quienes asisten a la universidad son “medio-pelos”, o de ahí para arriba. Un porcentaje muy similar se observa entre los graduados. Visto del otro lado, los pobres son una franca minoría entre los universitarios. El acceso a los estudios superiores de los sectores menos favorecidos (abusando de esta denominación eufemística) resulta en extremo complicado. La pobreza lleva en su mochila la falta de oportunidades.

A nadie debería extrañar pues que la universidad reformista sea una institución que transpire las ideas de la clase que respira dentro de ella. Juan José Hernández Arregui escribió: “La clase media es la clienta de la universidad. Al lado de ella, una pequeña minoría pudiente. (...) La clase media ama por sobre todas las cosas las vestiduras, que son las de la oligarquía. Esta oligarquía posee una coordenada de valoraciones cohesivas, a cuyo alrededor giran otros sectores sociales. Este sistema de valoraciones (...) tiene por objeto la formación de fantasías sociales de parangón y distinción.” (*Nacionalismo y liberación*, Buenos Aires, Continente, 2004, p. 147)

En el taller de corte y confección de la universidad reformista argentina, la clase media diseñó y confeccionó los ropajes simbólicos que ella misma se exige para verse bien presentable en sociedad. Esta exigencia se hizo más acuciante cuando los vientos huracanados del neoliberalismo la despojaron de otras prendas con que el Estado de Bienestar la había arropado.

La clase media ama esas vestimentas simbólicas, representadas por la imperecedera leyenda de “m’hijo el doctor”, el diplomita colgado en el recibidor y la placa lustrosa junto a la puerta de calle. El dominio

que no puede imponer en las relaciones de producción, al saberse dominada por la burguesía concentrada de los sectores más dinámicos de la economía, es lo que lleva a la clase media a aferrarse a una supremacía simbólica frente a los más pobres. Este manotazo de ahogado puede condensarse gráficamente en la patética pero frecuente estampa de cualquier jovencita universitaria “bien”, recién recibida, aferrada al convencimiento de que una biblioteca de libros de pedagogía y una *notebook* son suficientes para dar clases a un curso de 30 gurises con hambre.

Por esto mismo, plantear en abstracción temporal las banderas de la reforma de 1918, sin entender qué significaron en su época y qué pueden llegar a significar hoy, es una miopía conceptual que sólo conviene al mantenimiento del estado de las cosas en la universidad. La bandera de la autonomía universitaria, por ejemplo, varía de color si viene a significar la autonomía de la clase media para no rendir cuentas sobre lo que la universidad debe aportarle a la sociedad que le asigna sus recursos. Volvamos una vez más a Hernández Arregui: “Es la filosofía del liberalismo colonial la que insiste, en este país, en la farsa de la ‘autonomía universitaria’. Tal autonomía no existe. La universidad es un órgano del Estado. Quizá el más rígidamente adaptado al orden establecido por la clase dirigente. (...) Los estudiantes, al defender la ‘autonomía universitaria’ sin saberlo, tal es la fuerza de los credos morales, luchan, en rigor, por el colonialismo. (...) Detrás de esta ‘libertad’, lo que realmente se mueve es el silencio cobarde de la universidad (...) respecto de los problemas nacionales” (Op. cit, p. 144)

Es difícil pronosticar qué será de la universidad argentina en el siglo 21. Sin embargo, la necesidad de resignificar la reforma de 1918 debería estar en esa hoja de ruta. Pablo Rieznik sostiene que “su abordaje en el presente significa, sin embargo, superar los propios horizontes trazados por la Reforma, su vago idealismo democrático, su incapacidad para precisar los vínculos entre los estudiantes, la educación y la sociedad clasista. (...) Anunciando una revolución, la Reforma no pudo encontrar el sujeto colectivo de la transformación social” (en [www.tribunadocente.com.ar/pedagogia](http://www.tribunadocente.com.ar/pedagogia))

Si la universidad argentina no puede rediscutir y cargar de nuevos significados a la reforma de 1918 es porque, noventa años después, las clases sociales que la hegemonizan persisten en una equívoca e histórica alienación respecto de la sociedad que habitan.

Ariel Vittor

# **E**volución del desarrollo del turismo en la provincia de Entre Ríos, Argentina

*Por Noemí Wallingre*

## **A modo de introducción**

Es de conocimiento generalizado, que el turismo se ha convertido en una de las actividades socioeconómicas más importantes de Argentina, realidad que comprende a la provincia de Entre Ríos.

El turismo no sólo impacta en la economía, sino que además influye fuertemente en los resultados de otros sectores, en un aumento de la calidad de vida de los habitantes y en la protección de los recursos tanto naturales como histórico-culturales.

En el caso de la provincia de Entre Ríos y debido a su histórico aislamiento del contexto nacional, el turismo tuvo un ingreso tardío que sin embargo supo impulsar en las últimas décadas.

El presente artículo permitirá repasar los principales avances que desde sus orígenes el turismo provincial pudo concretar. Se partirá del breve análisis general de la provincia

y en lo particular del turismo, se repasará la evolución a partir de los componentes de la oferta turística incluyendo el desarrollo de destinos y de productos turísticos, los alojamientos, los transportes, el accionar de la política y de las instituciones públicas y privadas, la configuración territorial, la demanda y los avances normativos.

### **Algunas consideraciones generales de la provincia de Entre Ríos**

La provincia de Entre Ríos forma parte de la Mesopotamia Argentina, región que presenta suaves ondulaciones, dos extensas lomadas y cuchillas (pequeñas elevaciones que no superan los 200 mts. de altura), terrenos bajos y anegadizos, al sudoeste el paisaje del Delta y está totalmente rodeada por importantes ríos, sobresaliendo el Uruguay y el Paraná. Posee límites con varias provincias Argentinas y con la República Oriental del Uruguay. Tiene una extensión de 78.781 kms. cuadrados, está dividida en diecisiete departamentos y cuenta con una población de 1.158.147 habitantes (Censo 2001). Las ciudades de mayor población son Paraná (235.967 hab.) que es la capital provincial, Concordia (138.099 hab.) y Gualeguaychú (75.916 hab.).

El clima es cálido al norte y templado en el centro y sur. Las lluvias son abundantes en toda su extensión. Dispone de una interesante diversidad en paisajes naturales que incluye ceibos, talas, ñandubayes, espinillos, sauces, lapachos y palmeras yatay. La fauna típica concentra carpinchos, lobitos de río, nutrias, liebres, vizcachas y numerosas especies de aves. Todos los ríos y arroyos son ricos en pesca contando con patíes, surubíes, sábalos, pejerreyes y dorados. Esta diversidad en flora, fauna y pesca permitió el origen del desarrollo del turismo.

Hasta fines del siglo XVI, en que este territorio comenzó a ser explorado por los españoles, lo habitaban grupos aborígenes que rápidamente desaparecieron en el periodo colonial. Bosch (1978) expresa que *«Los etnógrafos distinguen dos agrupaciones primitivas: los chaná-timbú y los charrúas. Parcialidades de los primeros: mocoretáes, caletones, timbúes, beguáes, esparcidos de Norte a Sur sobre las costas del Paraná; de los segundos, yaros, guenoas, bohanes, sobre las del Uruguay, minuanes y charrúas propiamente hacia el centro y en mayor número. En las islas arraiga una tercera rama: los guaraníes.»* Por su parte, Chemín (1992) también reconoce que se distinguieron tres unidades étnicas: charrúas, chantes y guaraníes.

Desde mediados del siglo XIX fueron incorporándose numerosos grupos de inmigrantes europeos, que dieron origen a la creación de diferentes colonias. Entre ellos se encuentran alemanes, judíos, italianos, franceses y suizos. Se destacaron en el desarrollo de la actividad agrícola y ganadera que caracterizó a la provincia hasta mediados del siglo XX. Desde entonces, ese sector productivo tuvo un importante retroceso. A pesar de esa situación, a principios del siglo XXI la agricultura y la ganadería siguen siendo las principales actividades económicas provinciales. Además, los cultivos de arroz, la actividad forestal y avícola, son relevantes. De la mano de la elaboración de materias primas agropecuarias, posee una limitada actividad industrial. Por su parte, en la última década el turismo comenzó a realizar una importante contribución al desarrollo socioeconómico.



*Mapa político provincia de Entre Ríos: Disponible en <http://www.entrerios.gov.ar> ingresado el 18/03/2008.*

*Nota: mapa y fuente de información fueron modificados.*

## **Situación del transporte como limitante del desarrollo del turismo**

Las características geográficas de la provincia, separada del resto del país por el río Paraná, produjeron un marcado aislamiento que se extendió hasta fines de la década de 1960 cuando tienen su origen las grandes obras de infraestructura vial que facilitaron su integración.

Hasta entonces, la única forma de comunicación se realizaba mediante la navegación tanto del río Paraná como del Uruguay, mediante las alternativas de servicios que ofrecían conectividad a diferentes localidades del país así como a la República de Uruguay. Esta fue la mejor forma de comunicación con que contó la región hasta la llegada del ferrocarril en 1908, cuando fue inaugurado el ferro-barco que cruzaba el río Paraná uniendo Zárate con Ibicuy.

En 1932 se creó la Dirección Nacional de Vialidad responsable de llevar adelante la planificación, construcción, señalamiento y numeración de los caminos nacionales y fomentar la adopción de un sistema uniforme para todo el país. La provincia de Entre Ríos se vio beneficiada principalmente con el trazado de las rutas nacionales 12 y 14 que estructuraron la región mesopotámica de sur a norte; una recostada sobre el río Paraná, y la otra sobre el río Uruguay. Sin embargo, la falta de calidad de las mismas se prolongó durante años y el asfaltado de los primeros tramos se inició en 1946. En 1989 el gobierno nacional decidió recurrir al sistema de concesión de obra pública para financiar el mantenimiento y mejoramiento de una parte de la red vial troncal. El programa que implicó la reparación, remodelación, ampliación y mantenimiento de 9.900 kilómetros de esa red, incluyó tramos de las RN 12 y 14. La primera década del siglo XXI encontró a la provincia desarrollando la autopista sobre el tramo sur de la RN 14, cuya finalidad es tender a dinamizar y a brindar más seguridad en los desplazamientos vehiculares.

La construcción del túnel subfluvial y de puentes, optimizaron la conectividad provincial integrándola a la nación así como a los países limítrofes, acontecimientos que favorecieron los desplazamientos turísticos.

<b>Obra</b>	<b>Año de inauguración</b>	<b>Conectividad</b>
Túnel subfluvial Raúl Uranga - Carlos Begnis	1969	Paraná (Entre Ríos) - Santa Fe
Puente vial Int. Gral. José G. Artigas	1975	Colón (Entre Ríos) - Paysandú (Uruguay)
Puente vial Gral. José de San Martín	1976	Puerto Unzué (Entre Ríos) - Fray Bentos (Uruguay)
Complejo ferroviario Bartolomé Mitre - Justo J. de Urquiza	1978	Zárate (Buenos Aires) - Brazo Largo (Entre Ríos)
Puente ferroviario Int. Salto Grande	1980	Concordia (Entre Ríos) - Salto (Uruguay)
Puente vial Nuestra Señora del Rosario	2003	Rosario (Santa Fe) - Victoria (Entre Ríos)

En 1993 los servicios ferroviarios interurbanos de pasajeros, como consecuencia de la política nacional imperante, fueron entregados a las provincias. Esa decisión motivó que el gobierno de Entre Ríos los suspendiera. A pesar de esa decisión y a cargo del Ferrocarril Central Entrerriano de Villa Elisa, en 1995 comenzó a circular el trencito histórico de Entre Ríos realizando un recorrido entre la localidad de Villa Elisa y Caseros desde donde se conecta a través de un servicio de ómnibus con el histórico Palacio San José.

Mediante el Decreto 1261/2004, el Estado Nacional resolvió re-assumir la prestación de los servicios interurbanos de transporte ferroviario de pasajeros cuyo trazado sea de carácter inter-jurisdiccional. Sin embargo, los servicios ferroviarios de pasajeros de carácter local, a desarrollar en el interior de las provincias, podrán ser prestados por los gobiernos provinciales en cuyos territorios se asienten los ramales. A partir de esta decisión el ramal del ferrocarril General Urquiza que atraviesa la provincia de Entre Ríos con destino final en Posadas, provincia de Misiones, re-inició sus servicios, aunque sin contribuir, por lo menos en una primera etapa, a la mejora de su calidad.

El transporte aéreo atravesó por diferentes ciclos de postergación y suspensión de los servicios. Las ciudades de Paraná y Concordia fueron los destinos históricamente comprendidos en las rutas aéreas nacionales prestados por las empresas Aerolíneas Argentina; y Austral aunque con recurrentes suspensiones alcanzando desde fines de la década de 1990 la suspensión definitiva.

En 1967 ante el aislamiento que presentaba Entre Ríos, el gobierno provincial decidió crear LAER (su primer nombre empleado hasta el año 1986 fue LAPER, Líneas Aéreas Provinciales de Entre Ríos), empresa que utilizaba aviones de pequeño porte.

En sus inicios esta empresa brindó el servicio de correo entre Paraná, Villaguay, Concordia, Córdoba, Concepción del Uruguay, La Paz, Rosario y Buenos Aires. En 1973 suspende sus vuelos. En 1983 como consecuencia del cierre temporario de las comunicaciones a través del puente Zárate Brazo Largo y del Túnel Subfluvial, debido a las grandes inundaciones, la provincia estableció un servicio entre la ciudad de Gualaguay y Buenos Aires. Finalizada la catástrofe, los vuelos son suspendidos. En 1986 son reanudados brindando un servicio entre Paraná, Gualaguaychú y Buenos Aires. Años más tarde, sumó entre sus destinos a Goya y Reconquista. Desde 1998 amplió sus rutas a las provincias de Buenos Aires, La Pampa, Chaco y Montevideo, en Uruguay. Desde el año 2002 suspendió sus servicios de forma intermitente. En 2006, administrada por la empresa Regional Argentina, reinició sus vuelos entre Paraná y Buenos Aires y Concordia y Buenos Aires.

## El desarrollo del turismo

### *Entre Ríos en el marco del desarrollo turístico nacional y regional*

Si bien desde la década de 1960 Argentina intentó implementar planes de desarrollo del turismo, Entre Ríos no fue incorporada en los mismos hasta el estudio que en 1984 el Ministerio de Economía, Secretaría de Comercio, publicó bajo la denominación de *Bases para un Plan Federal de Turismo* que consistió en un diagnóstico de la situación de la actividad en el país y sentó las bases para su concreción. De este informe se desprende la idea de proponer un Sistema Federal de Corredores Turísticos. La provincia de Entre Ríos integró desde entonces, los Corredores Turísticos del Río Uruguay y del Río Paraná. El estudio reconoce también la conformación del país en regiones turísticas. Entre Ríos, conjuntamente con las provincias de Corrientes, Misiones, Chaco, Santa Fe y Formosa pasó a integrar la región Litoral o Noreste.

En 1998, la Secretaría de Turismo (SECTUR) de la Presidencia de la Nación, convocó a los consultores internacionales, quienes elaboraron un proyecto mediante el cual se tendió a abandonar los históricos criterios de tratamiento territorial para el desarrollo del turismo, produciendo una total ruptura hacia un pretendido nuevo modelo basado en los macro productos turísticos. Entre Ríos quedó integrada en el macro producto *La selva de las aguas grandes*, que abarcaba gran parte de la histórica región litoral.

Las provincias del litoral, como respuesta a una política de integración regional impulsada por SECTUR, en el año 1977 comenzaron a reunirse para formar el Consejo del Litoral Turístico (COLITUR). Sus actividades fueron reglamentadas mediante un estatuto celebrado en 1979 el cual posteriormente fue reconocido por los gobiernos de las seis provincias que integran la región y compuesto por las máximas autoridades de los organismos de turismo de dichas provincias. Entre los objetivos que quedaron definidos se resaltan los de promover y difundir el turismo, propiciar normas y acuerdos para estimular el desarrollo, la capacitación, la elaboración de estadísticas y la instalación de sistemas de comunicación, entre otros.

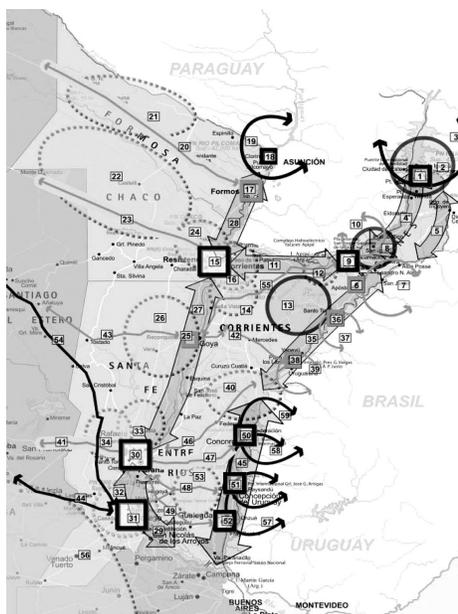
En 1982 la Región Litoral, realizó un Estudio de Diagnóstico y la elaboración de propuestas de ordenamiento para el desarrollo turístico del litoral. El mismo prestó atención a los recursos turísticos en explotación, determinando que el elemento naturaleza es el dominante; analizó la oferta incluyendo los atractivos turísticos, equipamiento, comunicaciones, vías de acceso, centros turísticos actuales y potenciales, actividades en el

atractivo turístico, identificación de los corredores turísticos provinciales principales y secundarios; los mercados potenciales y la promoción publicitaria. Consideró asimismo, el enfoque pensado en la comercialización por ser más flexible en el sentido de que es más adaptable a los posibles cambios de la demanda. En relación con ésta se tuvo en cuenta los principales centros emisores, los transportes utilizados y los principales accesos, sus preferencias y los posibles mercados potenciales. La propuesta fue estructurada en una serie de productos y se procedió a identificar para los mismos las definiciones de imagen de mercado y comercialización. Se adicionaron tres programas institucionales de apoyo que incluyeron la información turística, la elaboración de estadísticas y la promoción de actividad privada.

En 2005 el gobierno nacional lanzó el «Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (PFETS)». Este plan tiene como objetivo general constituirse en el proceso orientador y articulador de actuaciones que, en forma sinérgica, reafirme voluntades, optimice recursos y encamine estos esfuerzos hacia un modelo concertado de desarrollo turístico sustentable para el país. De esa forma pretende constituirse en el marco para la actuación de cada provincia. El marco conceptual acuerda la formulación de la consolidación institucional del turismo (planificación concertada, fortalecimiento de las capacidades regionales para la autogestión; colaboración interministerial; colaboración sector público-privado; coordinación e integración normativa; gestión del conocimiento; calidad en la gestión, herramienta estratégica orientada a la excelencia; la seguridad como valor diferencial; el Instituto Nacional de Promoción Turística; estrategia Marca País-Turismo; la sustentabilidad (consolidar al sistema nacional de áreas protegidas y a las comunidades asociadas como componentes claves de la oferta turística nacional); respetar la autenticidad socio-cultural de las comunidades anfitrionas; conservar el patrimonio turístico nacional; eliminar las barreras físicas para la equiparación de oportunidades de disfrute turístico para todos; gestión integral de la calidad en destinos turísticos; factor clave para la cooperación y la competitividad y fortalecer la sustentabilidad económica del sector y su cadena de valor; el desarrollo equilibrado del espacio turístico nacional (la planificación integrada y descentralizada); regionalización y estructura de trama; captación de nuevos segmentos de mercado; diversidad de productos y destinos; conectividad interna y externa; desestacionalización de la demanda tendiente a un turismo receptivo, interno y social; un sistema de incentivos y estímulos para el desarrollo turístico regional (inversión pública concertada); inversión privada mediante el fortalecimiento del tejido

empresarial nacional, las incubadoras de proyectos pequeños y medianos y la búsqueda de nuevas fuentes de financiamiento; estímulos e incentivos a los espacios de oportunidad identificados por el plan y mejora continua en la promoción y comercialización.

Identifica una visión de conjunto de los resultados de los seis talleres regionales constituidos en las históricas regiones turísticas, integrando Entre Ríos la región Litoral, que permitió construir un mapa conceptual federal que define, a partir de las cinco grandes premisas antes indicadas, las ideas fuerza, estrategias y programas, organizadas en cinco campos de actuación: gestión de la calidad, desarrollo de la oferta, inversiones y formas de financiamiento y promoción y marketing. Los alcances y resultados esperados del PFETS son los de reunir las mejores ideas y voluntades de todas las provincias, recuperando y potenciando lo que ya se realizó en cada una de ellas; y evitar superposiciones y eventuales contradicciones, para articular un sistema planificado de turismo, tan diversificado como unitario, tan abarcativo como claro y conciso. Lograr que sea efectivo y eficaz tanto para el corto como para el mediano y largo plazo. Que permita el control de gestión de calidad, con un monitoreo continuo de manera de poder evaluar resultados y corregir eventuales desvíos, así como de incluir cambios de rumbo necesarios.



*Para el caso de Entre Ríos, el PFETS reconoce al Corredor Turístico del Río Uruguay como prioritario para potenciar su desarrollo en la primera etapa del plan, y como potencial al del Río Paraná (inferior) a ser considerado a partir de la segunda etapa; como áreas con vocación turística para desarrollar a los circuitos productivos de las colonias entrerrianas (centro-sur); como puertas actuales<sup>1</sup> a Paraná-Santa Fé, Rosario, Concordia, Colón y Gualeguaychú, a su vez que estas tres últimas son consideradas como circuitos transfronterizos actuales y finalmente como travesías<sup>2</sup> incluye a la ruta nacional 127 y provinciales 39 y 11, mientras que como travesía destacable hacia el mediano y largo plazo se encuentra la ruta nacional 18.*

## La evolución del turismo en la provincia de Entre Ríos

En el contexto nacional, el origen del turismo provincial fue tardío. Si bien en la década de 1950 en varias ciudades costeras de Entre Ríos se habían habilitado balnearios (Paraná, Concordia, Colón, Concepción del Uruguay e islas de Ibicuy), debido a las limitaciones en los accesos a la provincia, el arribo de turistas era muy escaso y comenzó a asomar muy discretamente desde 1970. La inauguración del Túnel Subfluvial, primera obra vial que integró la provincia con el resto del país, la pavimentación de algunas de las rutas troncales más importantes y la construcción de puentes aportaron a su desarrollo, impulsando tanto el turismo internacional con la República Oriental del Uruguay como también el nacional, aunque la estadía promedio de los visitantes por lo general no superaba el medio día. Las condiciones de los equipamientos y los servicios se caracterizaban por grandes deficiencias y se contaba con escasas plazas hoteleras.

En 1969 se creó la Dirección Provincial de Turismo que incorporó personal técnico, definió los objetivos y planes para el corto, mediano y largo plazo y se propuso desarrollar una imagen turística para Entre Ríos. De esa forma surge como símbolo el Pato Sirirí y el slogan *Soy la imagen de Entre Ríos Cordial*. Medina (2007) menciona que con posterioridad fueron implementadas otras campañas de difusión como *Entre Ríos, algo distinto en turismo; Entre Ríos para Usted; Entre Ríos a toda Costa; Entre Ríos, la buena tierra*, entre otros.

Paralelamente (1971/2) se implementaron líneas de crédito del Tesoro Provincial, de la Caja Nacional de Ahorro Postal y del Banco Nacional de Desarrollo, así como exenciones impositivas en el nivel nacional para la hotelería que permitieron elevar en pocos años a más de 4.000 el número de plazas. En esta etapa, el principal impulso turístico se dio en la ciudad de Paraná y en las localidades del Corredor del Río Uruguay donde en las décadas siguientes el turismo tendió a consolidarse.

A pesar de esos primeros avances, el turismo provincial solo comenzó a afianzarse a partir de 1987 y se caracterizó por el inicio de la participación de los municipios, aunque no de todos, en la elaboración de las políticas provinciales de turismo. Esa gestión marcó el destino turístico provincial a partir del gran cambio que se gestó con el Plan de marketing denominado *Entre Ríos Todos los Verdes*. Este fue acompañado por un trabajo entre los municipios y la actividad privada que incluyó un análisis y diagnóstico situacional de la accesibilidad, caracterización

de la demanda y aproximación al producto provincial y se impulsó la capacitación del sector. El proyecto se concretó con la propuesta preliminar del plan de marketing turístico que contó con la definición de la imagen turística de la provincia, los productos, la comercialización y promoción, las inversiones, las estrategias de mercado y las acciones necesarias para la puesta en valor y en mercado de los componentes del producto. Sin embargo, la principal etapa del plan que consistía en la comercialización, las inversiones y la promoción no se materializaron de forma general en toda la provincia debido a la falta de apoyo tanto político como económico y sólo pudo concretarse aisladamente en algunas localidades del Corredor del Río Uruguay. Entre los años 1991 y 1995 tuvo lugar el afianzamiento definitivo en el mercado nacional la marca *Entre Ríos Todos los Verdes* y en 1991 el organismo había alcanzado el rango de Secretaria de Turismo.

Hasta 1999 se procedió a la diversificación de los productos turísticos tradicionales como playas, fiestas, pesca deportiva, historia y cultura y casinos. Con posterioridad, fueron agregados el turismo rural, termal, golf, y un pretendido e incipiente turismo de aventura que alcanzó poca competitividad en el contexto del turismo nacional. La diversificación de la oferta de productos produjo que desde el 2007 el slogan promocional fuera modificado a *Entre Ríos, temporada todo el año*.

En la década de 1990 tiene su origen el turismo termal. Encuentra su antecedente en la ciudad de Federación que creó la Comisión Municipal de Aguas Termales (1992) y cuya finalidad fue evaluar un proceso para la concreción de la obra de perforación. En 1997 quedó inaugurado el Parque Termal. Fue el primero de la Mesopotamia, e inició el disfrute termal con un enfoque curativo-recreativo, que marca la diferencia con los restantes destinos termales del país. Este primer emprendimiento impulsó una fuerte expansión de este tipo de termalismo en toda la provincia. A partir de esa década se sumaron como nuevos centros termales las ciudades de Concordia, Chajarí, Colón, La Paz, Villa Elisa, San José, María Grande, Concepción del Uruguay y Gualeguaychú. Es de resaltar que algunas de esas localidades no contaban con antecedentes turísticos y surgieron a esta nueva actividad a partir del termalismo.

La gestión de Gobierno provincial 2003-2007, puso en marcha un plan de trabajo y de acciones a desarrollar por el área de turismo bajo el nombre de *El turismo como alternativa al desarrollo de las economías*

*regionales*. El objetivo fue optimizar la estructura del Estado para dar solución a la problemática del turismo y sentar las bases para el desarrollo futuro con un perfil de actividad económica sostenida y sustentable en el tiempo. El plan consideró el establecimiento de una política turística clara y previsible, el mejoramiento de productos turísticos, acciones de comunicación y la implementación de programas vinculados a la expansión de la actividad que consideró la captación de nuevos mercados, las acciones de incentivos y de fomento y la promoción del desarrollo de productos artesanales.

Así también, tendió hacia el desarrollo provincial mediante la constitución de un mapa basado en micro regiones turísticas articuladas por las principales localidades turísticas, rutas y accesos. Fueron creadas once, separadas entre las pertenecientes a la Costa del Río Uruguay y del Río Paraná. Entre las primeras se encuentran los Caminos de los Azahares, Rural, Tierras del Palmar, Caminos del Palacio y Colonias Judías. Entre las segundas, la Ruta del Dorado, Paseo de las Colonias, Capital, Aldeas Alemanas, Lomadas Entrerrianas y Pueblos del Sur. La mayoría de éstas cuentan con muy pocos avances. Se encuentran implementadas:

- Caminos del Palacio: bajo el slogan *donde la historia vive*, resalta la historia argentina desde el siglo XIX entorno al Palacio San José, residencia del Gral. Justo J. de Urquiza y está estructurada sobre la ruta provincial 39 desde la ciudad de Concepción del Uruguay hasta Rosario del Tala.

- Colonias Judías: rescata el compromiso con la memoria de esa comunidad tendiendo a recuperar la historia, la cultura, las tradiciones y la gastronomía típica, entorno a las localidades de Villaguay, San Gregorio, Villa Domínguez, Carmel, Ingeniero Sajaroff, Villa Clara y Basavilbaso.

- Aldeas Alemanas: mediante el slogan *hombres rubios en tierra de lomadas*, recupera y revaloriza la historia, la cultura, las tradiciones y costumbres de los alemanes que desde fines del siglo XIX arribaron desde el Volga ruso. Incluye a las aldeas Brasilera, Salto, Spatzenkutter, Protestante, San Francisco, Valle María, Alvear, San Rafael, San Miguel y Santa Rosa.

- Tierras de Palmares: integra a las localidades de Colón, San José, Ubajay y Villa Elisa y cuyo objetivo es llevar adelante un trabajo conjunto en pos del desarrollo turístico a partir de la diversidad de

verdes paisajes, termas, playas fluviales, historia de inmigrantes y el Parque Nacional El Palmar.

## **Marco normativo para el turismo**

El marco normativo para el sector turismo y otros relacionados, tuvo trascendentes avances. La Ley 5470 del Régimen de Promoción de Inversiones, Decreto reglamentario 1416, instituye la promoción de inversiones que se efectúen en nuevos emprendimientos privados vinculados al área de producción y en aplicaciones de los existentes. Establece que las actividades comprendidas en el régimen instituido son nuevos emprendimientos o ampliación de los existentes vinculados a los sectores turísticos, recreación y esparcimiento.

La Ley 5535/2003, declara a la actividad turística de interés prioritario así como el desarrollo del sector en toda la provincia. Establece como objetivos lograr la sustentabilidad del desarrollo integral del turismo en todo el territorio provincial y facilitar su integración ambiental regional, como reserva de la biosfera; definir una política turística de realización en el corto, mediano y largo plazo; encauzar las acciones de promoción que generen mayor tráfico turístico hacia la región; incentivar las inversiones en el sector, para incrementar la planta y los servicios al turista; jerarquizar los productos turísticos con mayor potencialidad en el mercado; revalorizar y poner en valor el patrimonio natural, productivo, cultural, antropológico, urbano y arquitectónico, reglamentando su uso, explotación y protección; normar el uso de Reservas Naturales Abiertas, su explotación y el otorgamiento de permisos y licencias especiales; regular los servicios para un efectivo control de calidad de los mismos y la identificación de sus prestadores; lograr la participación de todos los sectores sociales en la actividad turística, generando una conciencia turística en la población; normar la realización de concesiones o el gerenciamiento de áreas, circuitos o corredores turísticos naturales y adaptados, para su uso, explotación y protección.

Establece que para el desarrollo sostenido del turismo provincial el organismo de turismo deberá diseñar la política turística que prevea planes, programas, proyectos de inversión y su monitoreo, con una visión integral de los diferentes aspectos concurrentes que hacen al mismo; coordinar la estrategia a desarrollar, con los estamentos que hacen al sector privado de la actividad; consensuar acciones en conjunto con las

entidades municipales, provinciales, nacionales e internacionales, de carácter público, privado o intermedias; reglamentar los servicios turísticos, previendo las normas de inscripción, funcionamiento; propender a la identificación, jerarquización y el acrecentamiento de su número y calidad; promover las alianzas estratégicas con los sectores más dinámicos de la economía global y facilitar los acuerdos de asistencia técnica y financiera con entidades nacionales o multinacionales de crédito. Además, declara al turismo una actividad productiva y en consecuencia le será de aplicación el régimen de promoción previsto en la Ley de Promoción Industrial 3190 y sus normas reglamentarias. Esa ley determina que las actividades turísticas beneficiadas con la exención en el impuesto sobre los ingresos brutos, según lo normado en el art. 134, inc. 1 del Código Fiscal son alojamientos turísticos, camping, servicios de restaurantes, bares, confiterías, operadores de turismo receptivo, actividades recreativas, vinculadas directamente al turismo, servicios de transporte turístico, Reservas Naturales Abiertas, corredores y circuitos turísticos, ciudades estratégicas y micro regiones ambientales, turismo rural, circuito antropológico, de mitos y leyendas, y toda otra actividad que por su naturaleza, esté directa o indirectamente vinculada al turismo y en tal sentido la declare el organismo de aplicación.

Así también, crea el Fondo Provincial del Turismo, que estará administrado por el organismo de aplicación. Por su parte, la Ley 5602/2004 (de adhesión a la Ley Nacional 25.198), declara de interés nacional al turismo como actividad socioeconómica.

En el año 2006 fue sancionada la Ley 9678 de recursos termales. Establece el marco regulatorio del manejo de los recursos termales que se gestionen con fines terapéuticos, medicinales, recreativos y/o turísticos, cuyo lugar de alumbramiento se sitúe dentro de la jurisdicción provincial y de definir los lineamientos de política general en esta materia.

La autoridad de aplicación de esta ley y sus reglamentaciones será el Ente Regulador de los Recursos Termales de la Provincia de Entre Ríos (E.R.R.T.E.R.), organismo que a esos efectos se crea y que funcionará como entidad autárquica, con personería jurídica y patrimonio propio (art. 10).

Por la Ley 9714/2006 se crea el Fondo para la conservación del recurso termal, el agua, el suelo y el ambiente que habrá de constituirse con el 50 % del total de los recursos que por todo concepto les sean cobrados a los concesionarios de explotación de recursos termales.

Mediante el Decreto 3025/83 se aprueba la reglamentación y

categorización de restaurantes y establecimientos afines. Decreta que el organismo provincial de turismo será el organismo encargado de su aplicación (art. 2º) y crea el Registro Provincial de Restaurantes, Cafés, Bares, Confiterías y Establecimientos Afines (art. 3º) en el cual deben inscribirse los establecimientos comerciales afines.

El Decreto 3177/83 reglamenta y categoriza los campamentos turísticos. El organismo provincial de turismo es el organismo de aplicación y se crea el Registro Provincial de campamentos turísticos en el cual deben inscribirse los campamentos públicos. Los alojamientos turísticos provinciales se encuentran comprendidos en la Ley 7360, el Decreto-Ley 7205/83 y su decreto reglamentario 3024/83 y modificatorios 433/84 y 5029/87. El art. 2º, define como alojamientos turísticos a los establecimientos de hoteles (1 a 5 estrellas), moteles (1 a 3 estrellas), hosterías (1 a 3 estrellas), bungalows (1 a 3 estrellas), apart-hotel, y residenciales (A y B), que presten sus servicios con carácter permanente o transitorio y siendo el organismo provincial de turismo la autoridad de aplicación de la Ley. Sin embargo (art. 4º) las funciones de inspección y contralor en el cumplimiento de disposiciones que surgen de esta ley y de las reglamentaciones que al efecto se dicten, podrán delegarse, por parte de la autoridad de aplicación, en las autoridades municipales. Asimismo, crea el Registro Hotelero provincial dependiente del organismo de turismo (art. 5º), en el cual deben inscribirse los establecimientos de referencia. Las agencias de viajes quedan comprendidas en la Ley Nacional 18.829/72 y sus decretos reglamentarios y complementarios.

La Resolución 180/2006 DGR establece la exención al impuesto a los ingresos brutos para quienes inicien actividad hotelera en la provincia durante los primeros 5 años desde el inicio de la actividad.

Entre otras normas que tienen relación con el turismo se encuentran la Ley de caza 4841 con las modificaciones introducidas por las leyes 6821 y 7552; la Ley de pesca 4892, con las modificaciones introducidas por leyes 6031, 6785 y 7240; la Resolución 250/2006 crea el registro provincial de guías de pesca deportiva mientras que el Decreto 2851/1992, crea el registro de personas físicas o jurídicas que como empresas organicen excursiones de caza deportiva en la Provincia.

La Ley 4731/1993 de preservación, conservación y defensa del ambiente, declara de interés provincial la preservación, conservación, defensa y mejoramiento de los ambientes urbanos, rurales y naturales y todos sus elementos constitutivos para el desarrollo de condiciones

favorables, para la salud y el bienestar de la comunidad. La Ley 5067/1996 de evaluación del impacto ambiental, modificada por la ley 5517, dispone que se considera impacto ambiental a cualquier alteración de propiedades físicas, químicas, y biológicas del medio ambiente, incluyéndose en este al medio ambiente urbano, causado por cualquier forma de materia o energía como resultado de las actividades humanas que directa o indirectamente afecten la salud, la seguridad y la calidad de vida de la población, las actividades sociales y económicas, las condiciones estéticas, culturales o sanitarias del medio ambiente y la configuración, calidad y diversidad de los recursos naturales.

La Ley 8967/1995, crea el Sistema Provincial de Áreas Naturales Protegidas. Establece las categorías de Parque natural, Monumento natural, Reserva natural, Paisaje protegido y Reserva de uso múltiple; la Ley 9663/2006 determina la protección de las especies forestales y mediante el Decreto 5574/2006 se crea el registro provincial de áreas naturales protegidas.

La Ley 9686/2006, protege la riqueza arqueológica y paleontológica provincial, es concordante con la Ley Nacional 25.743 y su decreto reglamentario. Tiene por objeto la preservación y protección del patrimonio arqueológico y paleontológico, como parte integrante del patrimonio cultural de la provincia y el aprovechamiento científico y cultural del mismo. El decreto 239/2005, crea el registro de bienes culturales; el 5369/2004 reglamenta la explotación y administración de juegos de azar; la Ley 8895 (Dec. Regl. 1369/95) reglamenta el autotransporte provincial de pasajeros; la Ley 9486/2003 regula el ordenamiento, la promoción y el desarrollo de artesanías.

## **Avances en las políticas municipales**

Los municipios realizaron importantes aportes, en particular los pertenecientes al Corredor del Río Uruguay. Entre otros casos, la ciudad de Gualguaychú desarrolló su política turística bajo los lineamientos del plan denominado Competitividad Turística Comercial, que incluyó dos etapas (2005 - 2006 y 2007 - 2009). En Chajarí, se implementó un plan de certificación de calidad turística cuyos principales objetivos fueron dotar a la ciudad de un sistema de gestión y mejora de la calidad de productos y servicios. San José inició la política de Estado desde 2003. Con posterioridad comenzó a desarrollar el plan estratégico, que

determinó como objetivo central el promover el desarrollo integral de la ciudad y articular su crecimiento de acuerdo a un perfil de ciudad turística caracterizada por sus múltiples atractivos históricos, naturales y culturales. Federación formuló en el año 2000 el plan estratégico de desarrollo turístico ambiental que con posterioridad fue extendido. Villa Elisa llevó a cabo en 2003/4 el estudio de diagnóstico turístico participativo de la ciudad, que constituyó las bases para la definición de la política turística. Victoria, perteneciente al Corredor del Río Paraná, a través del ENVITUR, formado por la mayoría de los prestadores de servicios turísticos, trabaja en el análisis y el estudio de la planificación e instrumentación de estrategias de turismo y en la capacitación.

Los municipios cuentan además con avances normativos relacionados con esta actividad. Así por ejemplo, la ciudad de Gualeguaychú posee las Ordenanzas referidas a la Agencia de locaciones eventuales (2002), el alquiler en casas de familia (2006) y la creación del Consejo Mixto de Turismo (2000); Villa Elisa, las Ordenanzas relativas a la preservación del patrimonio, mejoramiento y recuperación del los recursos naturales y el ambiente humano (1992), la defensa y preservación del patrimonio urbano (2004) y de alojamientos y centros de reservas turísticas (2002); La Paz, la Ordenanza de creación del fondo de desarrollo turístico (2001); Colón, sobre inmuebles destinados a alquiler para alojamientos turísticos (2006) y para la determinación del área costera para la gestión de la calidad, la seguridad y ambiental de balnearios (Norma IRAM 42100) de 2006; Chajarí, para la conformación de la Comisión de Asesoramiento para el turismo y el tiempo libre (2004), la determinación de las condiciones de ingreso al parque termal (2004) y de adhesión a las leyes provinciales relacionadas a los alojamientos turísticos (2004); Basavilbaso, la ordenanza para la preservación del patrimonio arquitectónico urbano (2004); Concordia dispone la ordenanza sobre la protección de bienes culturales y de las reservas naturales (2004) y en Concepción del Uruguay, las ordenanzas que promueven las inversiones y/o los emprendimientos turísticos.

## **Otros aportes**

La evolución del turismo llevó a la conformación de un sinnúmero de formas asociativas del sector privado. Fueron surgiendo en la provincia y en los municipios turísticos, Cámaras de Servicios Inmobiliarios

Turísticos, Asociaciones de Cabañas y Bungalows, Asociaciones Hoteleras y Gastronómicas, Asociaciones de Profesionales en Turismo, así como también entes mixtos que involucran tanto a los sectores privados como públicos, entre otras.

Por otra parte, en la mayoría de los municipios con desarrollo turístico, o proyección futura, los gobiernos locales fueron creando los organismos responsables en el marco de la estructura de la administración pública contándose entre las jerarquías más recurrentes, las Oficinas, Direcciones y Secretarías del Turismo.

Un último aporte, se encuentra en el avance en la educación formal vinculada al sector. La Universidad Nacional de Entre Ríos ofrece formación en turismo y gastronomía, mientras que la Universidad Autónoma de Entre Ríos, lo hace en turismo y hotelería. Por su parte, varios institutos privados, acompañan la oferta de formación técnica y las asociaciones empresariales lo hacen a través de la oferta de cursos cortos destinados a brindar una capacitación específica requerida por cada sector.

## **La reciente realidad del turismo provincial**

Desde los inicios del siglo XXI, Entre Ríos alcanzó su máximo y sostenido nivel de crecimiento, tendiente a la consolidación del sector. Si bien desde sus orígenes y hasta la actualidad esta provincia no se encuentra entre los destinos turísticos de preferencia del turismo internacional, el turismo interno tuvo un importante crecimiento.

Concretamente en 2007 el gobierno de Entre Ríos, reconoció que la provincia está “motorizada por el crecimiento turístico”. Informa que en los últimos tres años la actividad creció un 36 % en cuanto a la llegada de turistas. Esto ubica al sector como la quinta actividad generadora de recursos económicos, con una participación del 10 % en el producto bruto geográfico provincial, 3 de cada 10 puestos de trabajo están directamente vinculados con el turismo y 5, si se considera la actividad secundaria ligada al sector.

Reconoce un importante incremento en las inversiones privadas, significando entre otros, un incremento del 22 % en la oferta de alojamiento. Fueron construidas nuevas alternativas de hospedaje, encontrándose al año 2005 entre las provincias de mayores inversiones. Las inversiones del sector privado en turismo han superado los 250

millones de pesos, se inauguraron 35 nuevos establecimientos y se habilitaron 5.000 nuevas plazas.

Al año 2004, la oferta de alojamiento incluye a la provincia entre aquellas que poseen entre 500 y 1.000 establecimientos y entre 10.000 y 20.000 plazas (PFETS, 2005), aunque Medina (2007) menciona que la capacidad hotelera supera las 25.000 plazas homologadas. A ese año contaba con 64 empresas de turismo, incluyendo tanto a las mayoristas como las minoristas.

Sin embargo, el propio gobierno asume que queda mucho por hacer debido a las posibilidades de alcanzar un mayor crecimiento en el mediano y largo plazo. Por ello, en 2007 puso en marcha el desarrollo de un *Plan Estratégico Turístico Provincial* (PETS), de acuerdo a lo establecido en los lineamientos generales del Plan Federal de Desarrollo Turístico Sustentable (PFETS) implementado por la SECTUR, siendo el objetivo central la mayor captación de demanda turística e inversiones. Considera a la región como una unidad activa de un proceso descentralizado y postula un proceso de formulación participativa a partir de la definición de los actores públicos, privados y organizaciones intermedias relacionadas con el turismo y la posterior elaboración y puesta en marcha de un plan estratégico.

Entre los aspectos más relevantes procura establecer un diagnóstico de la realidad provincial; perfilar los corredores, micro regiones y circuitos en función de sus características diferenciales; proponer líneas de complementación entre los corredores y circuitos así como un plan de adecuación de la infraestructura de servicios provinciales y delimitar una agenda de promoción turística. El Plan es financiado con fondos de la Secretaría de Política Económica de la Nación y llevado adelante por la Subsecretaría de Turismo del gobierno provincial.

## **Algunas reflexiones finales**

Si bien en el contexto de la República Argentina el turismo en la provincia de Entre Ríos tuvo un origen tardío, en pocas décadas y particularmente en la última, realizó importantes avances, tanto en la mejora en la accesibilidad, como en el aprovechamiento de atractivos, desarrollo de nuevos productos, alojamientos, gastronomía, u otras. Las principales mejoras en el transporte se encuentran en la modalidad vial, mediante la cual arriba el mayor número de turistas.

Desde el gobierno, fueron impulsadas diferentes estrategias para el desarrollo del sector, incluyendo líneas de crédito más accesibles y exenciones impositivas que tendieron a favorecer el crecimiento de la oferta, en particular de alojamientos. Se sostuvieron a través de las décadas iniciativas de marketing y se creó y mantuvo una imagen turística provincial. El organismo gubernamental de turismo fue jerarquizado, fueron conformadas asociaciones privadas, entes mixtos y muchos gobiernos municipales tendieron también a jerarquizar el organismo de turismo. Se avanzó hacia una mayor diversificación de los productos y a la optimización del aprovechamiento territorial mediante la creación de micro regiones turísticas, además de la incorporación al turismo de algunas localidades que no contaban con antecedentes en la actividad.

En el marco del desarrollo turístico nacional, la provincia acompañó la iniciativa del gobierno central quien implementó el Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (2005) mediante la puesta en marcha en el año 2007 del Plan Estratégico Turístico Provincial (PETS)

Finalmente, puede observarse que el marco normativo tendió a adecuarse a las nuevas realidades del sector así como se sostuvo a través de las décadas la formación y capacitación de recursos humanos.

Aunque, como lo reconoce el propio gobierno, queda mucho por hacer, la totalidad de esas iniciativas y esfuerzos permitieron ubicar al sector turismo como la quinta actividad generadora de recursos económicos a la provincia, con los consecuentes beneficios en la mejora de la calidad de vida de la población.

## **Bibliografía y fuentes documentales**

Bosch, Beatriz, *Historia de Entre Ríos*, Buenos Aires, Editorial Plus Ultra, 1978.

Chemín, Magdalena, *Geografía elemental de Entre Ríos*, MC Ediciones, Santa Fé, 1992.

Decreto N° 3177/1983 de reglamentación de campamentos turísticos.

Decreto N° 3025/1983 de reglamentación de restaurantes, bares y afines.

Diario La Nación, Suplemento Turismo, 11 de noviembre de 2007

“Entre Ríos siempre es temporada”, Buenos Aires.

Dirección de Estadísticas y Censos del Gobierno de Entre Ríos, disponible en: [www.entrerios.gov.ar/dec/](http://www.entrerios.gov.ar/dec/), ingresado el 19/12/07.

Guía de bolsillo, Info Tour “Entre Ríos Terma”, julio 2007, Paraná, Entre Ríos.

Guía de bolsillo, Info Tour “Entre Ríos, Micro regiones turísticas”, octubre 2007, Paraná, Entre Ríos.

INDEC. Censo Nacional 2001, disponible en: [www.indec.mecon.gov.ar](http://www.indec.mecon.gov.ar), ingresado el 19/12/07.

Khatchikian, Miguel, *Historia del turismo en la Provincia de Misiones*, Buenos Aires, Ediciones Temas de Turismo. Librerías Turísticas, 1991.

Ley 7205/1983 de reglamentación de alojamientos turísticos.

Ley N° 896719/95 de creación del sistema provincial de áreas protegidas.

Ley N° 9678/2006 de Recursos Termales.

Ley N° 9686/2006 de protección de la riqueza arqueológica y paleontológica.

Medina, Jorge “La evolución de la imagen turística de Entre Ríos”, en Revista Tiempo de Gestión N°4, Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos, 2007.

Naciones Unidas y Consejo Federal de Inversiones, “Un proyecto piloto de planificación regional para el desarrollo en Argentina”, Consejo Federal de Inversiones, Buenos Aires, 1961.

Roccatagliata, Juan, *Los ferrocarriles en la Argentina*, Buenos Aires, Editorial Eudeba, 1987.

Secretaría de Turismo de la Nación Argentina, “Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable 2016 (PFETS)”, versión CD ROM, 2005.

Sin mención de autor: *Entre Ríos*, (1988) Ediciones Santillana, Buenos Aires.

Sin mención de autor: *Historia Elemental de Entre Ríos* (1991), Mc Ediciones, Paraná, Entre Ríos.

Wallingre, Noemí, *Historia del turismo argentino*, Buenos Aires, Ediciones Turísticas, 2007.

Wallingre, Noemí, *Transporte carretero argentino*, Buenos Aires, Ediciones Turísticas, 2003.

## **NOTAS**

<sup>1</sup> Accesos simbólicos y funcionales a todos los componentes del espacio turístico regional y federal, núcleos urbanos proveedores de servicios turísticos, convenientemente equipados como modos de comunicaciones (PFETS, 2005)

<sup>2</sup> Caminos necesarios de vinculación entre los diferentes elementos que forman el espacio turístico de un país (PFETS, 2005)

## **Sobre la autora**

Noemí Wallingre es Licenciada en Turismo. Magíster en Desarrollo Local por la Universidad Nacional de San Martín y la Universidad Autónoma de Madrid. Diplomada en Gestión Hotelera y formada en Gestión y Certificación de Calidad de Empresas de Servicios con las normas ISO. Profesora asociada en la Universidad Nacional de Quilmes, Universidad del Salvador y Universidad Autónoma de Entre Ríos. Directora de la Licenciatura en Hotelería y Turismo del Programa Universidad Virtual de Quilmes. Directora de la Maestría en Desarrollo y Gestión del Turismo, Universidad Nacional de Quilmes.



## **L**a comisión municipal de turismo de Colon: pionera en la actividad

*Por Jorge Medina*

Cuando se afirma que “el Turismo es una tarea de todos” se está haciendo referencia a la amplia participación que le cabe a la comunidad en el desenvolvimiento de este quehacer. Quizás en ninguna otra actividad socioeconómica participen tantos agentes de la sociedad; no sólo empresarios sino instituciones, organismos estatales y ciudadanos comunes, aparentemente no comprometidos de manera directa en ningún rol específico, pero igual siendo elementos intervinientes en este “complejo conjunto de actividades”, como se lo ha definido.

Y cuando se habla de “conciencia turística receptiva” se apunta a lograr un correcto e inteligente comportamiento de todos los sectores y estamentos de la comunidad anfitriona.

Es que las sociedades son las únicas facultadas para decidir sobre sus destinos. Ellas tendrán la potestad de fijar los modelos de desarrollo que anhelan en el futuro y por consiguiente definirán si desean una ciudad industrial, comercial, universitaria o turística, para mencionar sólo algunas de las posibilidades que pueden encararse.

Nada deberá llegar del poder político central. Nada deberá ser motivo inconsulto de plataformas electorales que señalen tal o cual rumbo. Nada nacerá de antojos unipersonales de iluminados que dicen gobernar de acuerdo al pensamiento del pueblo.

En el Turismo Entrerriano se rescatan valiosísimos ejemplos de participación comunitaria para la toma de decisiones en diversos municipios de la provincia, cuando la actividad turística no contaba con organismos estatales orgánicamente constituidos.

Los intendentes, en cierta época, designaban las “Comisiones Municipales de Turismo”, integradas por vecinos reconocidos de la comunidad tentados a “hacer algo por el pueblo”, como solían expresar, pero que a la postre cristalizaban tareas de gestión mixta, es decir privada-estatal de alta significación. En algunos casos nombraban a sus miembros mediante decretos del Poder Ejecutivo y en otros solían sancionarse ordenanzas para su conformación y funcionamiento. Todos sus integrantes trabajaban “ad honorem”, sin mezquindades, volcando tiempo de sus horas libres y ejecutando acciones siempre beneficiosas para el resto de la comunidad. En ellas estaban representados variados estamentos dirigenciales, sin diferencias políticas, porque no eran designados por los partidos, sino por las instituciones, llámese colegios, entidades o agrupaciones locales. Pero además podían participar ciudadanos individuales, movidos sólo por la noble intención de colaborar con la ciudad. Era común entonces encontrar abogados, médicos o docentes, jubilados o bancarios, jóvenes y mujeres amas de casa, siempre dispuestos a trabajar por y para todos. He aquí que puede decirse que nadie perseguía intereses personales de ningún orden, ni menos económicos, salvo “el prestigio” de pertenecer a “la Comisión” y el orgullo de haber obtenido logros.

Esencialmente fueron foros de pensamiento. Y en este aspecto, muchas veces se ha criticado a las comisiones como estandartes de la ineficiencia y dilación de temas. Resulta inexacto un análisis tan liviano. Cuando los vecinos se reúnen a conversar sobre las diferentes problemáticas de la ciudad, están, nada más ni nada menos, expresando sus inquietudes abiertamente y elevando a consideración de la superioridad las líneas de acción que se pueden seguir en cada tema.

Las Comisiones Municipales de Turismo son el fundamento de una filosofía municipalista que posee esta actividad desde siempre y que hoy se refleja en todo su territorio. Nadie nunca desde un escritorio burocrático del organismo provincial en la capital entrerriana pudo

insinuar (y menos imponer) las tareas que cada municipio debía ejercer.

Y si bien la coordinación general y la planificación integral, entre otras tareas, son misiones intransferibles de la provincia, son los municipios los absolutos responsables de la gestión y la integración mutua, sea en Corredores o Micro-Regiones Turísticas. Es que, por otra parte, la enorme mayoría de los atractivos turísticos se emplazan dentro de los ejidos municipales, por lo que son las intendencias los entes responsables de su preservación, puesta en valor turístico y promoción, tanto para la obtención de inversores, como para la conquista de los mercados.

Con el correr de los años y a la luz de la maduración que obtuvo el turismo en Entre Ríos, estas comisiones fueron reemplazadas por organismos jurisdiccionales ya oficiales, con diferentes rangos (secretarías, subsecretarías, direcciones, etc.), dependientes según el criterio municipal de las más variadas órbitas de la estructura orgánica local. En muchos casos integraron la cartera de Acción Social, de Economía o de Gobierno, lo que ratifica la libertad de criterio de los intendentes.

Se puede decir que arribada la década del '70, cuando se inicia el turismo masivo y sostenido a los diferentes destinos, todas las ciudades contaban con oficinas de informes y funcionarios políticos designados por las autoridades de turno.

Sin embargo, las Comisiones Municipales de Turismo, pioneras en la actividad, continuaron de alguna manera en forma de comisiones asesoras o cámaras empresariales, transfiriendo al sector público su cuota de experiencia y, por qué no, también su crítica a la gestión.

### **Comisiones de Turismo que se recuerdan...**

Prácticamente todas las ciudades de Entre Ríos conformaron sus entidades municipales a partir de fines de los años '60 y durante la década del '70 cuando, roto el aislamiento, se inician los tiempos turísticos en nuestra provincia.

Algunas, más antiguas, fueron simples grupos humanos que se reunían con el fin de llevar a cabo algunos eventos en donde el estado no participaba o para los cuales no contaba con recursos humanos suficientes a la hora de concretarlos.

Así, se recuerda en Paraná la existencia de una Comisión Municipal

de Turismo, que data de 1950, responsable de la organización de las tradicionales “Semanas de Turismo” que se celebraban en aquellas épocas.

Más lejano en el tiempo, aparece un dato sobre Concordia, indicando una “Comisión Pro Turismo” creada por Decreto Municipal en mayo de 1936, presidida por el Coronel Arturo Rawson e integrada por vecinos y citricultores locales.

Empero debemos acercarnos en el tiempo para encontrarnos con instituciones dotadas de continuidad y claridad de objetivos.

Del mes de febrero de 1966 se conserva un registro donde el por entonces director provincial de Turismo, Don Alberto Trevesse, recaba información a los siguientes presidentes de Comisiones Municipales de Turismo:

- |                                  |                       |
|----------------------------------|-----------------------|
| - Concejal Gabriel A. Brouchoud: | IBICUY                |
| - Manuel J. P. Buttaro:          | BASAVILBASO           |
| - R.P. Rafael Ditler:            | SAN SALVADOR          |
| - José Salvador Rébora:          | MACIA                 |
| - Agr. Luis Sanguinetti:         | HERNANDARIAS          |
| - Alberto Yarde Buller:          | CHAJARÍ               |
| - José Marcos Gallego:           | FEDERAL               |
| - Juan Alfonso Hueter:           | SAN JOSE              |
| - Luis Francisco Malespina:      | DIAMANTE              |
| - Elsa Ruiz de Grieve            | SAN JOSE DE FELICIANO |
| - Dr. José Ramón Larocca         | CONCORDIA             |
| - Dr. Héctor Grané               | GUALEGUAYCHÚ          |
| - Eduardo Lorenzo                | VICTORIA              |

Muchos de estos apellidos (quizás decanos del turismo en cada localidad) se pierden tras los pliegues del tiempo. Otros se recuerdan con mayor nitidez.

En La Paz, a partir del atractivo “pesca” muy poderoso en tiempos en que nuestro río contaba con un caudal ictícola superabundante, sin el flagelo de la pesca industrial y comercial desmedida, se recuerda la que presidió Pedro Guzmán Berón, hijo de gastronómicos, hoy radicado en la capital provincial.

Victoria sustenta un apellido vigente durante casi dos décadas: el de Luis Secundino Capatto, hombre que bregó por el crecimiento del carnaval victoriense, pero asistiendo además a otras ofertas como el turismo religioso a partir de la Abadía de los Monjes Benedictinos y la

pesca deportiva.

En Gualaguaychú un pionero fue Eliar “Pocho” Felkman, por la década del '70 y se recuerda muy especialmente a Gerardo Pugliese. Fueron los tiempos de inicio del Ñandubaysal, sin problemas de pasteras a la vista.

Concepción del Uruguay no olvida a Gustavo Presas y a Leandro Rivas, genuinos forjadores del Turismo en “La Histórica”.

### **Ejemplo de organización y permanencia: “Colón”**

No en vano la denominada “*Capital del Turismo Entrerriano*” ha logrado ubicarse en un sitio de privilegio en el mapa turístico del país. La continuidad de las políticas turísticas en Colón nunca estuvo sujeta a las alternancias gubernamentales ni aún a la existencia de administraciones municipales no elegidas constitucionalmente. Todos coincidieron en el rumbo a seguir.

Los objetivos de la comunidad colonense siempre estuvieron ajenos a mezquindades sectoriales (tan corrientes en las ciudades) y la comunidad íntegra bregó en forma permanente para que Colón se convirtiera en lo que es hoy como destino turístico en el concierto nacional.

Se trata de una labor más valiosa aún si se la observa en el marco temporal que vivía la costa del Río Uruguay: aislamiento, rutas apenas enripiadas, marcadas distancias con Paraná y la Capital Federal, escasos medios de transporte, entre muchos otros aspectos.

Es de destacar y valorar entonces a aquellos viejos soñadores de la década del '50 que un cuarto de siglo antes de que se cristalizara la integración física de la región decidieron impulsar la actividad. Es necesario ubicarse en 1957, hace medio siglo. Crónicas periodísticas de la época nos relatan:

“Con la presencia de un elevado número de comerciantes, industriales, profesionales y vecinos se realizó en la Municipalidad de Colón la reunión constitutiva de la Comisión de Turismo local.

En la ocasión y habiéndose constituido en asamblea la numerosa concurrencia se dispuso que el futuro organismo encargado de regular el turismo en nuestro medio tenga carácter oficial por lo que se gestionará la sanción de una ordenanza ante el Honorable Concejo Deliberante para que por intermedio de la misma se asegure existencia legal y

permanente de ese *movimiento*. (...) Cabe agregar que entre los proyectos presentados se encuentra el de una firma privada que se ocuparía de construir en el barrio “Parque Quirós”, sobre la zona balnearia, un barrio turístico construyendo este primer año la cantidad de 10 casas-habitación con las comodidades esenciales para ser facilitadas a los turistas que lleguen a la ciudad” (Documento periodístico, Archivo de la Secretaría Municipal de Turismo).

No caben dudas de que se trata de los bungalows municipales ubicados frente al Club Piedras Coloradas, primeros en la provincia y primeros que son designados con este término, según surge del testimonio personal del señor Edwin Benítez (director propietario de LT26 Radio Nuevo Mundo y miembro fundador de la primera Comisión Municipal de Turismo) en discurso que pronunciara con motivo de la designación con el nombre de “Juan Adolfo Ansaldi”, a una calle de Colón en febrero de 1995.

La Comisión Municipal Provisoria estuvo integrada por los Doctores Héctor Zaffores, Juan Ansaldi y Eligio Luis Bossoli, el escribano Juan Esteban Martín y los señores Juan Adamson, Carlos Quintana y Edwin Benítez.

La Ordenanza fue sancionada recién el 22 de julio de 1960 y designó la primera comisión. Su titular fue el ya mencionado doctor Juan Adolfo Ansaldi, quien es considerado el primer presidente de la CMT.

Fueron titulares de las sucesivas comisiones entre 1960 y 1996, los siguientes: Dr. Luis Paccot, Dr. Ricardo Maxit, Edwin Benítez, Francisco Carnemolla, Dr. Mariano Rebord (p) y Carlos Lonfat. Merecen citarse, además, otros miembros que desarrollaron una fecunda labor durante estos tiempos: Aníbal Irigoy, Manuel Cerini, Oscar Nolasco, Horacio Bravo, Edgardo Bría, Raúl Simeone, la Dra. Teresita del Barco, Carlos Paccot y Eduardo González, entre muchos otros. Precisamente, Eduardo Pedro González (periodista de radio y televisión, pionero en el tratamiento de las temáticas del Turismo Regional), secretario del ente primigenio, recuerda que tuvieron a su cargo la atención del primer medio de transporte de vehículos: la auto-balsa que comunicaba Colón con Paysandú, en la República Oriental del Uruguay, y lograron el aval del gobierno provincial para la construcción de los bungalows.

Carlos Lonfat (comerciante, presidente de la CMT en varios períodos entre 1983 y 1996, los últimos años en forma simultánea con la Dirección Municipal de Turismo), último presidente previo a la Dirección Municipal de Turismo, recuerda que una de las primeras promociones

que concretaron se basó en el slogan: “*Colón, Entre Ríos, bella ciudad de Turismo*”. Pero esencialmente la gestión de estas magníficas asociaciones colonenses estuvo ligada a lo que podríamos llamar “obra pública turística”, tanto a través de la tarea de los sucesivos intendentes (con presupuesto municipal), como también de la coparticipación del sector privado y público, antecedente de lo que son en nuestros días los Entes Mixtos.

Surgen entonces las gestiones ante las autoridades nacionales (la Administración de Parques Nacionales, la Dirección Nacional de Turismo (hoy Secretaría), el gobierno provincial, entre otros, para la concreción del primer parque nacional de Entre Ríos, El Palmar, emplazado al norte del departamento, un auténtico emblema del turismo entrerriano.

Así se recuerda “la lucha” sostenida ante Vialidad Nacional para obtener en primera instancia la declaración de “Interés Nacional” y luego el proyecto de lo que es hoy el Puente Internacional “José Gervasio Artigas” que la une con Paysandú, inaugurado en 1975.

La integración turística argentino-uruguaya fue siempre fecunda y quedó consolidada con la celebración del “II Congreso Internacional de Turismo del Río Uruguay”, llevado a cabo los días 11, 12 y 13 de abril de 1975, con la organización de la Comisión de Turismo presidida por el Dr. Luis Paccot.

El evento, que ratificó los lazos de confraternidad entre ambos países, contó con la presencia de representantes de Gualaguaychú, Concepción del Uruguay, San José, Colón, Concordia, Federación y Monte Caseros (Corrientes), por Argentina y Soriano, Mercedes, Fray Bentos, Paysandú, Salto, Artigas y Bella Unión, de la República Oriental del Uruguay.

El “Hotel de Turismo” (hoy Quirinale), merece un capítulo especial. De igual manera el casino, junto al Camino Costero, sistema de puentes sobre arroyos que permitieron la ampliación de las playas, lago para refugio de embarcaciones, oficina de turismo, la declaración de “Fiesta Nacional” para la de la Artesanía; y las termas, quizás la incorporación más trascendente de los últimos tiempos.

El “Hotel y Casino Internacional” tiene una fecha hito: el 12 de marzo de 1972. Allí queda constituida la Sociedad Anónima “Hotelera Río Uruguay”, cuyo primer directorio estuvo presidido por el Sr. Alejandro Savia e integrado por varios componentes de la Comisión Municipal de Turismo de entonces.

Se constituye una sociedad de 300 accionistas que aportan modestas

cuotas en efectivo, mientras que la intendencia consigue el predio, de ubicación excepcional en la costanera. He aquí otra anécdota de quienes no desmayan en conseguir sus metas. Como los propietarios del terreno no querían venderlo a la municipalidad, es el Dr. Ansaldi, junto a otros vecinos quienes adquieren el solar, para luego transferírsele a la intendencia.

Claro que el país por esos tiempos (1975) no pasaba por buenos momentos y el establecimiento en plena construcción debió ser transferido a manos privadas. Sin embargo, el germen del proyecto tiene su origen en la Comisión Municipal de Turismo. El hotel, primero de categoría 5 estrellas en la costa del Uruguay, se habilita el 17 de Enero de 1981.

El “Casino Colón”, primero provincial dependiente del Instituto de Ayuda Financiera a la Acción Social (IAFAS), también tiene su génesis en gestiones que realiza la Comisión Municipal de Turismo, cuando en virtud al Convenio suscripto en abril de 1972 entre el gobierno provincial y la Lotería de Beneficencia Nacional y Casinos, se viabiliza la instalación de una sala de juegos en Paraná y abre la factibilidad de una segunda, en ciudad a determinar en la costa del río Uruguay.

Es entonces que la Comisión de Turismo trabajó sin escatimar esfuerzos para que fuera Colón la ciudad elegida. A la sazón lo logró, pero con un casino provincial inaugurado el 13 de abril de 1985.

Cuando Colón alcanza la madurez turística plena y se vuelve ejemplo con rango nacional, el estado toma decididamente la conducción del sector turismo. Pero no lo hace abruptamente. Realiza una convivencia de más de un lustro manteniendo la Comisión Municipal de Turismo en manos de Carlos Lonfat y el flamante organismo estatal, en el cual se nombra titular a la señora Silvia Vallory (subsecretaria de Turismo y Promoción a la Comunidad de Colón desde 1991 a 2003).

El trabajo mancomunado de los dos ámbitos (público y privado) es una constante a través de entidades gremiales, entes de asesoramiento y consultivos, cámaras de empresarios y la llama viva de una comunidad protagonista que jamás perderá espacio en la mesa de determinación. Porque el turismo, como nunca, necesita de técnicos y profesionales desde el accionar oficial que lleven a cabo plataformas de gobierno y decisiones políticas. Pero nunca desde la soledad de la oficina gubernamental, sino con el apoyo o la crítica constructiva de la comunidad comprometida y única destinataria de los éxitos. Para demostrar sabiamente que “el turismo es tarea de todos”.



*Primera Comisión Municipal de Turismo de Colon*

## **Sobre el autor**

Jorge Mario Medina es profesor de Geografía. Ex profesor universitario de la Facultad de Ciencias Económicas (UCA y UNER). Ex profesor universitario en la carrera de Turismo (Facultad de Ciencias de la Gestión, UADER). Ex director de la carrera de Turismo (UADER). Ex agente de carrera durante 36 años de la Subsecretaría de Turismo de Entre Ríos. Director interino de Turismo de Entre Ríos (1979-1981). Miembro fundador del Consejo Federal de Turismo, del Consejo del Litoral turístico y de la Cámara Paranaense de Turismo. Autor de numerosas publicaciones sobre Turismo nacional y provincial. Ex propietario e idóneo de agencias de viajes y Turismo. Periodista especializado en Turismo; corresponsal de medios nacionales.



# Antecedentes de la hotelería y la gastronomía en Concordia

Por Ricardo Marcó Muñoa

## 1. Sus modestos orígenes

El puerto de San Antonio del Salto Chico, levantado por decisión del Cabildo de Yapeyú en 1769, fue el segundo asentamiento en la provincia de Entre Ríos y la primera población formal en suelo entrerriano sobre el río Uruguay. Fue asimismo el germen de la actual ciudad de Concordia, que renació como tal por imperio de una ley de 1831 (Poenitz, 1981). Lugar obligado de posta, allí se alojaron D. Santiago de Liniers, D. Juan de San Martín con su familia, el gobernador de Buenos Aires D. Mauricio Bruno de Zabala y el obispo de Buenos Aires D. Benito Lue y Riega durante su visita pastoral de 1805, además de numerosos jesuitas.

En una crónica de 1796 (Francisco de Aguirre) leemos que era *un pueblito regular*, (que) *tiene administrador desde 1781*. Había allí una capilla *con paredes de piedra y techo de paja, con altar de piedra; un cementerio cercado, un depósito o almacén grande para las haciendas, seis casas para alojamientos, veintitrés casas de naturales, una cárcel*, entre

otras construcciones. Las *seis casas para alojamientos*, fueron sin duda las que recibieron a los ilustres visitantes antes nombrados.

Medio siglo después un viajero inglés (William Mc Cann, edic. de 1969), en su segunda visita, anota que Concordia está *“destinada a adquirir mucha importancia, (...) y apunta que doce años atrás algunos pocos ranchos bastaban para contener a toda la población, que al presente suman unos mil habitantes”*. Describe luego las casas y enumera algunos edificios destacados: *“un establecimiento para la manufactura del sebo, que ha cesado de trabajar, una iglesia modesta y una escuela bastante grande y bien edificada”*, pero nada dice de fondas, posadas o lugares para alojarse.

La escuela citada ocupó el predio de las actuales calles Urquiza y Mitre, donde después estuvo el primer edificio municipal. Era aquel *“un buen edificio de material, lujo en la época, (y) como era la mejor casa de la Villa, allí se celebraban todas las grandes fiestas de la población (...) Allí se dio el gran baile (...) el 9 de Agosto de 1850, con motivo de la erección de la pirámide en la Plaza de Mayo en homenaje al gobernador general Urquiza y que constituyó el más grande acontecimiento social de Concordia desde su fundación”* (Antonio Castro), que comenzó con una cena fría y concluyó con un baile hasta las primeras horas de la madrugada, durante el cual las damas tomaron refrescos y los caballeros jerez y oporto. Por décadas este salón de la escuela siguió siendo lugar de bailes, banquetes y reuniones sociales y políticas, ante la carencia de otros más aptos.

Sin embargo, desde mediados del siglo XIX funcionó también frente a la plaza, en la esquina SO de calles Urquiza y 1° de Mayo, el *“Club de Francisco Miret”*. *“Un club con fonda, billares y pulpería, algo así como un salón de entretenimientos de aquella época”*, que ocupó un rancho con piezas interiores y fondo (Arena, 1995, pp. 95, 96), y cerró sus puertas en 1870, por quiebra. Durante esas décadas fue alojamiento obligado de viajeros, casa de comidas y lugar de tertulia vespertina de los hombres de la villa.

Aquel año el hotel “La Provincia”, propiedad del coronel uruguayo Aberastury, ubicado en la actual calle Entre Ríos N° 526, fue escenario de un trágico suceso. Este “hotel” era lugar de reunión de vecinos y parroquianos al caer la tarde, para compartir la tertulia, una copa y el juego de cartas, a la vez que fonda donde comían los escasos viajeros que llegaban a la ciudad. La noche del 11 de abril de 1870, tras haber sido asesinado el general Urquiza en San José, un grupo de conjurados

mató aquí a Justo Carmelo de Urquiza, jefe político de Concordia, en medio de una partida de naipes, mientras otro hijo del general, el coronel Waldino de Urquiza, Comandante militar del Departamento, era tomado prisionero en su casa (frente a la plaza principal donde años después se construyó el Hotel Colón) y asesinado poco después en los alrededores de la ciudad.

En 1874, Sarmiento, presidente de la República, viajó a Concordia para inaugurar el tramo de Ferrocarril a Federación. Llegó por barco desde Buenos Aires, en un viaje que mereció una crónica periodística publicada en 1878, en la que elogia el paisaje y emplazamiento de la ciudad para la que vislumbra un futuro “turístico”. Pero opina que las posibilidades de alojamiento en los hoteles locales son limitadas: “*Las comodidades domésticas que los actuales hoteles ofrecen o las casas de alquiler en la villa, bastarían hoy para la escasa concurrencia, la que aumentándose, haría que nada faltase, que ese es por fortuna el don de creación de la demanda, donde hay vapores por mensajerías y una gran ciudad por almacén de depósito. (...)*”

Finaliza su crónica diciendo que *La Concordia, como lugar de recreo, sería (...) un complemento de la existencia de Buenos Aires, con algo que parece un viaje, aunque lo sea de horas, mucho y muy bello de navegación fluvial por país accidentado y al extremo una verdadera vida de campo con agua, bosques, excursiones y verdadero cambio de escena y de vida.*” (Sarmiento, 1953)

La observación de Sarmiento sobre los alojamientos es sin duda acertada ya que el Hotel La Provincia y otros de entonces dejaban mucho que desear. Así fue que cuando un año después el presidente Nicolás Avellaneda visitó la ciudad para inaugurar el tramo de ferrocarril desde Federación a Monte Caseros, se alojó en una casa en “los altos” del edificio de la firma Coll y Sardá, en calle 1° de Mayo n° 15, ante la falta de alojamientos dignos de tan ilustre visitante, mientras que la comida en su honor fue servida en la escuela de varones ya nombrada.

Desde 1882 los sucesivos locales del Casino Comercial fueron sede de banquetes y reuniones sociales y desde 1905 en sus salones se celebró la cena y baile de gala con que se inauguraba la muestra anual de la Sociedad Rural, de gran relevancia regional económica y social. Transformado en Club Progreso a partir de 1910, en su gran salón del primer piso se celebraron banquetes, bailes, conciertos y veladas artísticas para celebrar las fiestas patrias y para agasajar a visitantes ilustres, artistas y funcionarios, que por años fueron alojados en casas de familias

pudientes de la ciudad.

Claude Boudot, (1878-1961) inmigrante francés llegado a Concordia en 1890, anotó en su cuaderno de viaje que esta “*no era más que una triste ciudad de una decena de miles de habitantes y calles estrechas cuyo pavimento en muchos lugares dejaba crecer el pasto; casas bajas, infortunada línea de tranvías tirados por caballos flacos. (...) En una palabra, una ciudad sin un encanto de ninguna especie. Y agrega: Había algunos hoteles, pero ninguno podía ser considerado en esa categoría.*” El mismo cronista narra treinta años más tarde: “*Concordia es una ciudad limpia en el centro, bien adornada, de grandes construcciones, y el lujo -cosa desconocida entonces- comienza a invadir un poco todas las clases de la escala social.*”

En 1902 Evaristo Carriego (hijo del coronel homónimo que fue uno de los impulsores de la fundación de Concordia), integrante de la comitiva que acompañó al gobernador Leónidas Echagüe, relata un viaje de Paraná a Concordia, en una nota de ácido tono crítico, que se torna meloso y fatuo lenguaje cuando asume el rol de cronista oficial. Durante el viaje en tren la comitiva disfrutó de “*un excelente almuerzo en el que no escasearon ni los buenos manjares, ni los buenos vinos, ni los buenos cigarros*”, relata, sin nombrar los platos servidos. (Carriego, 1967).

Al arribar, mientras que las autoridades fueron hospedadas por el Coronel Anderson en su residencia particular, el resto de la comitiva se alojó en el Hotel Colón, por entonces el mejor establecimiento hotelero de la ciudad, donde a la noche participaron de una cena.

Anota Carriego: “*Aproveché la ocasión que se me ofrecía de ir a conocer la ciudad más comercial y progresista de Entre Ríos. Había sido invitado a la inauguración del ferrocarril a Concordia (...) Terminado el acto de la inauguración, subimos a los carruajes que la comisión encargada de hospedarnos tenía allí para conducirnos al Hotel “Colón”, donde debíamos alojarnos. (...) El hotel está situado en una esquina de la plaza principal, frente al oeste. Es un vasto edificio de dos pisos, con galerías al óleo (...) Sus habitaciones son bastante cómodas y regularmente amuebladas, pero no en número suficiente como para hospedar a todo un regimiento. (...) A la noche, llegada la hora de cenar, la comida fue servida en una de las galerías altas, donde estábamos alojados. Más de ochenta lamparitas de luz eléctrica la alumbraban profusamente. Los comensales que se sentaron a la mesa eran unos sesenta.*” (Carriego, op.cit).

Pero el menú decepciona a Carriego, que había imaginado que

durante la estadía en Concordia estarían *de banquete corrido* y que además serían *mantenidos a cuerpo de rey*, según sus palabras. Al respecto apunta: “*La comida, iniciada con unos fiambres más viejos que el hambre, fue muy mediana. No había más que dos clases de vinos, Ponte Canet y Sauterne. Nada de Oporto, nada de Jerez, nada de Champagne. Los postres reducidos a unas cuantas naranjas y otras pocas bananas. El café bien malo. Ni una tagarnina (cigarro pequeño) para los fumadores.*” (Carriego, op. cit.).

Al día siguiente se inauguró la muestra de la Sociedad Rural y allí fue Carriego, a cumplir con su misión de cronista gubernamental. Tras los discursos, que elogia con generosidad, hubo una mesa servida con vinos y masitas, disfrutada con fruición por Carriego tras la cuestionada cena de la noche anterior. Por la noche la comitiva gubernamental fue agasajada con un baile en el Casino Comercial, que incluyó un *buffet froid* y bebidas.

Al emprender el regreso a Paraná, este cronista escribe: “*Concordia es una población bastante extensa y bien edificada. Sus calles son anchas y están pavimentadas de pequeñas piedritas mezcladas con arena. La ciudad está iluminada a luz eléctrica. (...) los alrededores son bellísimos. Un terreno accidentado donde se ostenta a cada paso el trabajo del hombre, (...). ¡Y qué vegetación exuberante! El naranjo, el olivo y la viña parece que hubieran encontrado allí el terreno más apropiado para el desarrollo.*” (Carriego, op. cit.). Nótese las coincidencias con la crónica sarmientina.



Ex casino Comercial (1919)

## **2. Del Hotel Colón a la nueva hotelería**

Como en otras ciudades que contaban con puerto y ferrocarril, medios de transporte masivos durante décadas, en torno a fines del siglo XIX y principios del XX se construyeron en Concordia varios hoteles. El más antiguo, de mayor importancia y calidad de servicios fue el Gran Hotel Colón, aún en uso como tal. Ubicado en la esquina nordeste de calles Pellegrini y 1° de Mayo, es un edificio de dos plantas de carácter italianizante, también considerado un ejemplo tardío de la arquitectura confederal (Gutiérrez y otros, 1968). Mantiene intacta su fachada lateral, pero la principal, sobre la plaza, ha desaparecido en planta baja por irreverentes alteraciones, a excepción de su puerta de ingreso, bajo un gran balcón de mampostería y una importante marquesina.

Fue mandado construir en 1880 por Federico Zorraquin, primer intendente municipal de Concordia, en un lote fundacional (un sexto de la manzana) que había comprado un año antes a la sucesión de Waldino de Urquiza. Terminado en 1885, su planta alta fue usada como vivienda familiar y la planta baja la ocuparon los escritorios de la firma Zorraquin & Cía. Años después ocupó su planta alta el Casino Comercial, mientras en la planta baja se instaló un establecimiento de café y billares propiedad de Juan Chaumineaux, que al poco tiempo lo vendió a Santiago De Donatis y éste lo traspasó a Francisco Luchetti. En 1897 Serafín Garasino compra el edificio y lo destina a hotel. Otros dueños sucesivos fueron Sebastián Vila (1900); Manuel Molaguero (1902), quien hizo techar el patio central convirtiéndolo en gran salón de banquetes con palco para la orquesta; Luis Larigoitia (1911); Sanguinetti Hnos. (1919); Moratoria, Bergman y Cía (1939); Luisa A. L. De Metzger y la Sucesión de Domingo Isthilart.

En sus habitaciones se alojaron, entre otros, Carlos Gardel (1917); y los presidentes Marcelo T. de Alvear (1923), Roberto M. Ortiz, Pedro P. Ramirez y Juan D. Perón. (Marcó Muñoa y otros, 2001).

Se construyeron por entonces otros hoteles en la ciudad. Todos ubicados en lotes de esquina, mantienen un esquema similar: tienen dos plantas, con la recepción, comedor y bar en planta baja y las habitaciones en la planta superior.

Encajan en esta tipología el ex Hotel España, en calles Buenos Aires y La Rioja, cercano a la estación de Ferrocarril, que ha sido reciclado y se mantiene en uso como hotel; el Imperial Hotel, en Urquiza y Roque Sáenz Peña, propiedad de Antonio Baez, que tuvo un comedor

muy apreciado por concordienses y visitantes, y durante algún tiempo funcionó como anexo del Hotel Colón, que está parcialmente reformado, subdividido y desafectado de su uso original; el Hotel Londres (antes Universal), también cercano a la estación de trenes, en Carriego e Hipólito Irigoyen, que se convirtió en Residencial Colón hacia 1960 y permanece casi inalterado exteriormente aunque reformado en su interior.

El viejo Hotel Continental, luego llamado Central, de principios del siglo XX, en la esquina de calles 1° de Mayo y La Rioja, fue remodelado y ampliado en los años ´40 con un lenguaje modernista, en boga en esos años. Funcionó hasta la década de 1980 y era una amplia casona de numerosas habitaciones en torno a un gran hall, mientras que la esquina, de dos plantas, incluía el amplio comedor en planta baja, que fue muy concurrido por décadas y funcionó luego en forma independiente del Hotel.

En 1934 Manuel Joaquín García Torres, nativo de Galicia, fundó el Hotel Buenos Aires, en un amplio edificio de principios de siglo de una planta, en un lote fundacional ubicado en la esquina noroeste de Pellegrini y Cnel. Espino. Tenía un comedor muy frecuentado por personal del ferrocarril y viajeros que llegaban a Concordia, dada su cercanía a la estación de trenes. Funcionó como hotel hasta 1975.

El Hotel Argentino, en la esquina de Pellegrini y Buenos Aires, algo más reciente, ocupó una amplia casona de principios de ese siglo adaptada para el nuevo uso. Su entrada, a través de un zaguán de piso de mármol blanco y negro en damero, estaba resaltada exteriormente por una gran marquesina de hierro y vidrio, aún existente, que le confería una cierta nobleza al sencillo edificio italianizante de una sola planta.

La segunda mitad del siglo XX vio nacer hoteles bajo nuevos conceptos: modernos y confortables edificios concebidos para satisfacer las demandas del turista actual. Entre ellos el hotel Salto Grande, edificio en altura con un comedor de variada carta, pileta y demás comodidades en pleno centro de la ciudad. Cercano a éste el Hotel Palmar, que cuenta desde su creación con casino y está construyendo un moderno edificio en altura en un gran predio; el Hotel San Carlos, de cuatro plantas con amplias habitaciones y pileta con vista panorámica al Río Uruguay, ubicado en medio de suaves lomadas junto al Parque Rivadavia; y cercano a la Represa de Salto Grande el Hotel Ayuí de singular enclave en un gran parque de pinos, con vistas a la Represa y el lago, amplia pileta climatizada y posibilidad de práctica de varios deportes.

Finalmente cabe destacar el Motel Concordia, primero en su tipo

en la provincia, ubicado en la ruta nacional 14, acceso sur a la ciudad, que cuenta con un comedor de generosas dimensiones y pileta en medio de un amplio terreno parquizado.

### 3. De las viejas fondas y fonderos a los restaurantes

Escasos testimonios escritos o documentales hemos encontrado sobre los lugares donde se servía comida en el siglo XIX. Quizás alguna foto color sepia, un aviso publicitario en alguna vieja publicación o los relatos de unos pocos memoriosos.

*Vimos que Roberto Arena* cita el “Club de Francisco Miret” que ocupó un rancho frente a la Plaza. A este “club con fonda, billares y pulpería” podemos asignarle el mérito de haber sido la primera casa de comidas de la que se tiene registro documentado.

En 1870, cuando Miret vendió su “club”, era propietario de una fonda y pulpería el vasco-navarro Juan José Michelena, quien poco después se asentó en Villaguay. El primer Censo Nacional, de 1869, lo registra con 42 años, de oficio pulpero y viviendo en Concordia junto a su esposa María Micaela Castiarena, del mismo origen, que oficiaba de cocinera, y sus cuatro hijos mayores. Su fonda estaba frente al lugar donde en 1874 se construyó la primitiva estación de Ferrocarril de Concordia. Lo sucedió en la explotación de la fonda otro matrimonio de vascos: Pedro Arricaberri y María Ithurralde, hasta comienzos de 1890, cuando tras la muerte de Don Pedro quedó su mujer al frente de la fonda, que pasó a ser conocida como “la fonda de Doña María”. Era lugar de reunión de obreros ferroviarios y viajeros que llegaban a la ciudad por tren, y llegó a ser conocido por el bacalao «a la bizcaína” de Semana Santa, los pucheros “a la española” de los lunes, las natillas y el arroz con leche “quemado”, entre otros platos sencillos servidos por Doña María, asistida por sus hijos y numeroso personal. Hubo después en la zona varios hoteles, pensiones y comedores relacionados con la actividad ferroviaria.

Cabe recordar que por entonces el grupo social que vivía en Concordia, como en otras ciudades entrerrianas, estaba constituido por criollos, muy sobrios en sus hábitos culinarios y de comida, y numerosos extranjeros llegados en su mayoría de países europeos.

¿Y qué comían estos *criollos sobrios*? “*La primordial alimentación era carne asada o hervida, es decir, lo más abundante y barato. Mate*

*amargo, algunas veces dulce, y entre la gente más acomodada mazamorra, cuajada y algunas frutas silvestres con las cuales fabricaban dulces. El vicio de los hombres era el trago de alcohol, ya fuera ginebra, caña o anís y en ambos sexos, el consumo de tabaco.”* (Bachini, 1973). La llegada de inmigrantes modificará gradualmente esta alimentación e incorporará platos diversos.

Durante gran parte del siglo XX los comedores de los hoteles fueron los lugares más frecuentados por viajeros y concordenses, principalmente los del Colón, el Imperial y el Continental, luego llamado Central. Hacia 1910, en la esquina sudoeste de calles Bartolomé Mitre y Córdoba (actual Hipólito Yrigoyen) funcionaba el Hotel y Restaurant Ideal, de Pedro Luchetti, en un edificio que aún está en pie, aunque reformado y adaptado para alojar oficinas públicas. Durante varias décadas, desde fines de los años '30, el Restaurant Bazarelli, en calle Entre Ríos al 500, la arteria principal de la ciudad, fue sinónimo de buen comer en la ciudad. Permanecen en la memoria de viejos parroquianos sus platos de pastas y salsas, así como su bien provista bodega. Contemporáneo de éste, el Restaurant Granaroli ocupó una vieja casona ubicada también en calle Entre Ríos entre las de Carriego y Coronel Espino, que tras años destinada a otros fines renació como Restaurante Salto hacia 1960.

En 1952 se instaló en Concordia M<sup>a</sup> Genara P. Cot de Ornetti, (D<sup>a</sup> Maruca) con un alojamiento y casa de comidas que llamó “El Refugio del Viajante” por la clientela que atendía. Antes había desarrollado la misma actividad en Chajarí junto a su esposo Julián Ornetti. Acompañada por sus hijas y yernos, durante veinte años atendió personalmente el negocio que funcionó en dos locales distintos (primero en H. Irigoyen 675 y luego en Pellegrini 377), y que llegó a ser conocido y apreciado por su plato principal, que variaba cada día: lunes, puchero criollo; martes, albóndigas con salsa; miércoles, zapallitos rellenos; jueves, ravioles con tuco; viernes, arroz con azafrán y pollo; sábado, milanesas y domingos, pastas. Todo elaborado en la casa, bajo la dirección de D<sup>a</sup> Maruca. Uno de sus nietos, Francisco Mazza Ornetti, continúa hoy al frente de un restaurante en calle Roque Saenz Peña 119, donde se respeta el espíritu de la comida casera de D<sup>a</sup> Maruca.

También varios clubes mantuvieron por décadas comedores abiertos a socios y no socios: el céntrico Centro Español y el Club Estudiantes, caracterizados ambos por sus sencillas comidas caseras; el Club Regatas, donde los días de llegada del hidroavión de Aerolíneas Argentinas almorzaban los pasajeros al llegar de Buenos Aires o antes de partir; el

Concordia Golf Club, cuyo comedor se habilitaba los fines de semanas y en días festivos; el Club Progreso, con amplias terrazas en verano y sus elegantes salones donde en invierno arden los leños en sus estufas; el Club Vasco Argentino, caracterizado por las carnes y pescados a la parrilla.

Lion d'Or fue la primera pizzería de la ciudad y por años la única, ubicada en la esquina de Pellegrini y Buenos Aires, que inauguró su nuevo local a principios de la década de 1960.

La segunda mitad del siglo XX trajo a Concordia restaurantes modernos, de cartas variadas y con gran capacidad. Uno de los primeros en su tipo fue El Ciervo, de Lapiduz Hnos., en un amplio quincho de techo de paja con mucho confort interior, ubicado fuera del área central, sobre el acceso norte a la ciudad. Este local albergó después un Salón de Fiestas y el primer Casino de la ciudad. Años después La Capilla, de Lorenzo Piñeyría, en un modernizado y muy confortable local céntrico, ofrecía una variada carta de cocina internacional y una cocina esmerada. En la avenida Costanera son numerosos los comedores que desde hace décadas funcionan durante la temporada veraniega, entre los cuales los más antiguos son el del Club de Viajantes, que ofrece parrilla y minutas, y la Parrilla Ferrari, con una amplia oferta en carnes que va de los pescados de río al cabrito serrano.

#### 4. Concordia en las guías

En 1907 una guía comercial registra en la ciudad seis restaurantes y ocho hoteles, además de seis agencias marítimas, un teatro, una academia de Bellas Artes, siete salones de lustrar calzados, doce sastrerías y diecisiete sombrererías, dos empresas telefónicas, una usina eléctrica y setenta y tres vitivinicultores.

En una publicación de 1914 (cit. por Luis M Medina, 1977) que incluye información sobre varias ciudades argentinas entre las que está Concordia, leemos que al desembarcar en su puerto *“ya se ven los portavoces de la riqueza que se encierra tierra adentro (...): los automóviles”*. Se describe luego la plaza principal, alrededor de la cual *«se hallan las principales oficinas públicas, comercios y hoteles»*. Se detiene en el edificio que ocupaba el Club Progreso, *“provisto de muchos salones que se destinan para varias reuniones. Entre estos salones hemos admirado el que se reserva exclusivamente para bailes o saraos, cuya*

*extensión es ostentosa*". Este Club tenía un comedor "exclusivo para socios".

Se atribuye a "los vascos, que es la raza que prevalece en Concordia, la fuerza propulsora que ha realizado aquí toda esa gran obra de bienestar: cómodos edificios, suntuoso centro social, dos teatros, magníficos automóviles, varios salones de cinematógrafo, etc., etc." (Medina, op. cit).

En 1915 el Anuario Kraft consigna que la ciudad era «una de las más importantes del litoral, con un puerto de gran movimiento». Había entonces cinco casas bancarias, tres diarios y siete hoteles: el España, el Comercio, el Imperial, el Argentino, el Colón, único que ya ofrecía agua fría y caliente en sus baños, según el aviso incluido en el Anuario, el Victoria y el París, además de la Pensión Continental. Cuatro teatros ofrecían una abundante oferta de espectáculos: frente a la plaza principal el "Olegario V. Andrade"; el "Beñatena" ubicado en calle Alberdi, donde hoy está el Club Vasco Argentino; el "Odeón" en calle Entre Ríos, después transformado en Cine y el "Variedad» en calle Urquiza.

Como dato curioso, este Anuario comenta bajo el rótulo de «Otras Obras», que "en el momento actual Concordia atrae sobre sí la mirada de los hombres de capital y de trabajo, con el colosal proyecto de la Empresa Mollard, sobre aprovechamiento de la fuerza hidráulica del Salto Grande, gran cascada de agua del Río Uruguay (...) que cuenta ya con la aprobación de los gobiernos Argentino y Uruguayo."

En 1922 se publicó bajo el pomposo título de *El Libro de Oro*, una Guía Social de Concordia (Héctor Seriti, 1922) de pequeño formato, con información útil para el viajero que llegaba a la ciudad. Se citan tres bancos y cuatro consulados extranjeros que entonces había en la ciudad, pero nada se dice sobre hoteles o casas de comidas.

Otra guía editada en 1929 (Arturo Mouliá, 1929) aporta datos sobre la ciudad y otras localidades del Departamento, incluyendo información sobre el comercio, la industria, la hotelería, sociedades civiles, oficinas públicas nacionales y provinciales, y datos estadísticos varios.

La oferta de servicios de hotelería era ya abundante y variada. El Gran Hotel Colón, de Carlos Sanguinetti y Hermano, frente a la Plaza Principal, seguía siendo el establecimiento más prestigioso de la ciudad. Tenía como anexo al Imperial Hotel, en la esquina nordeste de Urquiza y Jujuy (hoy Roque Sáenz Peña) y ofrecía "departamentos con baños, elegancia y confort, agua caliente y fría en todas las piezas", además de comedor *à la carte* y servicios de *buffet froid* para ágapes y fiestas

familiares. Había entonces en la ciudad otros nueve hoteles. Ellos eran: Hotel Federal, en Entre Ríos 732; Hotel 25 de Mayo, en Entre Ríos 357; Hotel Comercio, en Urquiza 513; Hotel Internacional, en Urquiza 431; Hotel Continental, en 1º de Mayo 185; Hotel Buenos Aires, en Pellegrini 408; Hotel Universal, en Córdoba (hoy Hipólito Irigoyen) y Gualeguaychú (hoy Carriego); Hotel Ideal, en B. Mitre 143; Hotel La Porteña, en Rivadavia 352 y Hotel Florida, en Rivadavia entre Jujuy (R. Sáenz Peña) y Gualeguaychú.

La ciudad tenía dieciséis centros y clubes: Centro de Cultura Femenina; Centro Español; Club Progreso; Club Social “San Martín”; Concordia Cricket Club; Concordia Golf Club; Lawn Tennis Club; Club Vasco Argentino; Club Unión Católica; Club Regatas Concordia; Club Atlético Libertad; Club Atlético Victoria; Club A. Sarmiento; Club A. Wanderer’s; Club A. Columbia; Club A. Peñarol y casi la mitad de ellos tenían comedores en sus sedes, donde se servían comidas habitualmente, siendo muy concurridas las cenas en vísperas de las fiestas patrias y para la época navideña.

El menú de la Cena de Navidad servida en el Concordia Golf Club el 24 de Diciembre de 1930 (*Diner Dansant de Noël*) incluyó los siguientes platos: como entrada *Dindoneau Chatelaine*, acompañado de *Crème Saint Germain*, el plato de pescado de río fue *Delices de Pejerey au vin blanc*, al que siguió un plato principal de carne: *Tournedos Prince Albert*. En tanto los postres fueron dos: *Desserts assortis* y una *Corbeille de fruits*. Las bebidas, incluyeron *Vieux Vins*, sin especificar marcas ni tipos, y *Champagne Perrier-Jouet*, para terminar con *Cognac* junto con el café de sobremesa. Ya en esos años y en una pequeña ciudad de provincia lo francés era bien visto a la hora de cenar. Y aunque había un plato de pescado de río, el ejemplar elegido no era común en el río Uruguay a la altura de Concordia.

## 5. Dos iniciativas precursoras

Finalmente creemos oportuno citar dos tempranas acciones que constituyen otros tantos antecedentes del futuro desarrollo de la actividad turística en Concordia y su región. La primera data de fines del siglo XIX y tuvo como protagonistas a un grupo de estudiantes del Histórico Colegio del Uruguay, acompañados por el educador José B. Zubiaur, mientras que la segunda, cuatro décadas más tarde, devino en la creación

de la Comisión Pro-Turismo en el ámbito municipal y la celebración de una Semana de Turismo.

### **5.1. Turismo estudiantil**

Del 14 al 16 de abril de 1892 Concordia recibió «la primera excursión escolar argentina», según relata Antonio P. Castro. Un grupo de estudiantes y profesores del Colegio Nacional de Concepción del Uruguay, encabezado por su rector, el Dr. José Benjamín Zubiaur, llegó por tren desde la ciudad histórica el día 14.

La delegación vivió tres jornadas de intensa actividad. El primer día visitó la fábrica de alcoholes de Magriñá y Comas y el establecimiento anexo donde se fabricaban aceites de tártago y maní; la fábrica de hielo de Oliver, Budge y Compañía; la fábrica de conservas de lenguas de cordero de Stuart A. Kelly y la gran fideera a vapor de J. Tealdo. El día 15 el grupo viajó por tren a Federación, donde visitó viñedos y una curtiembre y regresó a Concordia por la tarde; y el tercero por la mañana visitó Salto, República Oriental del Uruguay, donde recorrió los viñedos del vasco Harriague. Por la tarde, ya de regreso en Concordia, visitó el astillero de Domingo Giuliani y culminó su estadía en la ciudad con una velada literario-musical en el teatro Beñatena, primera sala teatral de Concordia, tras lo cual al día siguiente emprendieron el retorno por tren a su lugar de origen. La excursión mereció encomiosos comentarios del Dr. Zubiaur, quien sin embargo no da noticia sobre el lugar en que se alojó el grupo ni dónde tomaron sus comidas.

### **5.2. La Comisión pro turismo de Concordia**

El 11 de mayo de 1936, cuando la ciudad tenía 52.000 habitantes, fue creada la *Comisión Pro Turismo de Concordia*, mediante decreto firmado por el entonces intendente municipal, Dr. Domingo A. Larocca. La presidió el coronel Arturo Rawson y la integraron el Dr. Pedro Sauré y los señores Yorio, Pierri, Zavalía, Costa, Arruabarrena, De Donatis y Thompson.

Esta Comisión editó un folleto ilustrado sobre las bellezas de la zona, el que fue distribuido en todo el país. Al describir los recursos y atractivos turísticos de la ciudad y alrededores se enumeran los servicios públicos “*de primer orden, calles bien pavimentadas, edificios de bella arquitectura, obras sanitarias, tranvías eléctricos, bibliotecas, museos,*

*parques públicos hermosos, ómnibus (...) 80 bodegas con un rinde de más de 3.000.000 de litros de vino anuales, y la plantación (de cítricos) de la llamada Pampa de Soler, considerada la mayor del mundo hecha por la mano del hombre (...).”*

Se instituyó la Semana de Turismo del 26 de septiembre al 4 de octubre de aquel año, en coincidencia con la celebración de la muestra anual de la Sociedad Rural que “*constituye el más grande acontecimiento social, comercial e industrial de esta población*”. Durante esa semana se inauguró un tramo de la Avenida Costanera que se denominó Julio A. Roca y se corrieron en el Hipódromo de Cambá Paso *Las Mil Millas de Concordia*, organizadas por la Asociación Automovilística creada en aquel año.

## **Bibliografía**

Poenitz, E. L. W.: *La ruta oriental de la Yerba*. IRICC. Cuadernos de Estudios Regionales, Concordia, 1981.

Aguirre, Francisco de, *Diario de Viaje por el Río Uruguay*, 1796.

Mc Cann, William: *Viaje a caballo por las provincias argentinas*, Solar / Hachette, Buenos Aires, 1969.

Castro, Antonio P.: *Faustos comentados de Concordia, 1870-1920*. S/d.

Arena, Roberto: *Primeros asentamientos en la Villa de La Concordia*, Editores del Litoral, Concordia, 1995.

Sarmiento, Domingo F.: *Obras Completas*, Tomo XLII, «Costumbres y Progresos: *Lugares de Recreo*», Edic. de 1953.

*Carriego, Evaristo: De Paraná a Concordia, (publicado originariamente en la revista «La Actividad Humana» de Paraná, en 1902) en Crónicas de Entre Ríos, Editorial Jorge Alvarez, Buenos Aires, 1967.*

Gutiérrez, Ramón y otros: *La Arquitectura de la Confederación en el Litoral Fluvial*, UNNE, 1968.

*Marcó Muñoa et. al.: Los vascos en Entre Ríos. Editorial de Entre Ríos, Paraná, 2001.*

Bachini, Elsa B.: *Conferencias – Aporte a la Historia de Gualeguaychú* (Edición Homenaje) Gualeguaychú, 1973.

Medina, Luis M.: *Recopilación Histórica de Concordia*, Editores del Litoral, Concordia, 1977.

Seriti, Héctor: *El Libro de Oro – Guía Social de Concordia*, Año II, 1922.

*Mouliá, Arturo: Nueva Guía de Concordia, Imprenta Seguí, Concordia, 1929.*

## **Sobre el autor**

Ricardo Aníbal Marcó Muñoa es Arquitecto (Universidad Nacional de Buenos Aires).

Docente en la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos, en la Facultad de Arquitectura de la Universidad Católica de Santa Fe y en la Facultad de Arquitectura y Urbanismo de la Universidad Nacional del Litoral. Es Responsable del Área de Infraestructura del Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos. Asesor Honorario de la Comisión Nacional de Museos y de Monumentos y lugares Históricos.



# **M**arketing en la gestión municipal: Un enfoque distinto en la planificación

*Por Rubén Alberto Dalmolín*

## **Resumen:**

El conocimiento del “marketing” ha evolucionado constituyéndose en un componente destacado del management. Alcanza a todo tipo de organización. Incorpora al “cliente–usuario” como elemento activo en la planificación estratégica de la organización, lógica que hace variar la misión, objetivos, estrategias y obliga a una reestructuración en el funcionamiento de las organizaciones.

Los planteos de desarrollo local y la modificación en las agendas políticas son cuestiones que deben afrontar hoy las corporaciones municipales. Estas nuevas competencias determinan la necesidad de reformular sistemas de gestión basándose principalmente en la participación organizada de la sociedad civil. La incorporación activa del ciudadano en el proceso de gestión es el plano donde el marketing, como ciencia, tiene su basamento.

Nos planteamos si es posible aplicarlo. Estos aspectos, desde el punto de vista de su posible aplicación, son abordados en este trabajo.

## **1. Introducción**

Como tarea de extensión universitaria, y con muy buen criterio, la Facultad de Gestión de la UADER comenzó a abordar la temática del desarrollo local. Si bien presentado aquí sólo en un área de estudio como el turismo, sus contenidos generales abordan la problemática en un sentido más amplio. Su implementación requiere de un cambio de enfoque, apuntando a una concertación entre agentes-sectores-fuerzas locales y a la necesaria reforma institucional.

Si bien, y tal como sostienen algunos autores, no se debe circunscribir a una mera división jurisdiccional, a nadie escapa que el municipio, y sobre todo el gobierno municipal, juegan en esto un papel preponderante. Es además nuestra realidad. En este sentido Albuquerque (2002) sostiene que —entre otros aspectos—, (i) la movilización y participación de los actores locales, (ii) una actitud pro activa del gobierno local y (iii) la institucionalidad para el desarrollo local, son elementos básicos para esta iniciativa. Estas iniciativas, entonces, requieren del gobierno municipal. La propuesta, desde lo territorial, puede abarcar un espacio mayor a la jurisdicción de un municipio, pero el gobierno municipal es, al menos en nuestra realidad, el verdadero motor.

El desarrollo local plantea una modificación en la orientación, con la resignificación del rol local como punto de partida de procesos de desarrollo endógeno. Este enfoque se basa en la planificación y gestión desde cada unidad territorial con capacidad de decisión para fijar sus propios rumbos. Supone la necesidad de invertir el punto de vista y mirar los mecanismos de generación de capacidades endógenas, en otras palabras, preguntarse cómo un territorio puede generar riquezas a partir de sus recursos y fortalezas. Juegan un papel preponderante los valores e identidad cultural regional, como conceptos únicos e irremplazables que nos permitan modificar políticas tradicionales, construyendo poder local donde predomina lo global.

Esta nueva orientación, que define un giro total en el proceso de construcción, plantea el desarrollo como resultado de una decisión que ha tomado la sociedad en su conjunto, con una planificación de abajo hacia arriba para contrarrestar las influencias globales a partir de fortalecer las capacidades locales.

Toda estrategia de desarrollo local requiere del diálogo, de la concertación de todos los actores políticos y la colaboración de los distintos niveles de la administración pública, de un trabajo conjunto

del sector público con el privado. Exige un enfoque integral e interdisciplinar, desde la atención de aspectos urbanísticos, económicos y culturales al diseño de procesos democráticos para las definiciones de políticas y servicio públicos.

## **2. ¿Cuál es el rol de los municipios?**

Lo que da origen a los procesos de desarrollo local, al decir de Paolo Di Pietro (2001), se identifica con tres factores preponderantes:

- el contexto que plantea la globalización y la dinámica financiera y económica que conducen a la búsqueda de alternativas regionales y locales de desarrollo, estimulando las energías y recursos endógenos, los sistemas locales de empresas, el fomento de la capacidad empresarial y el crecimiento del empleo local.

- la insuficiencia de los modelos tradicionales de desarrollo que ha impulsado la exploración de nuevas vías y enfoques más cualitativos, más integrales y más armónicos.

- los procesos de reforma del estado y descentralización de las políticas públicas que han puesto en un primer plano a instancias regionales (provincias) y locales (municipios); que han recibido del nivel central la administración y ejecución de nuevas competencias y servicios sociales, obligándoles a modificar el sentido y la modalidad de gestión, incorporar tecnología, desarrollar liderazgos innovadores, racionalizar la planta de agentes públicos y capacitar sus recursos humanos.

Desde esta perspectiva nadie duda de que el rol de los municipios haya variado. Históricamente prestaban servicios coyunturales. Es el modelo tradicional ABL: alumbrado, barrido y limpieza. En gran parte este modelo tradicional se ha reconvertido, pasando a ser un gestor de negocios y de emprendimientos productivos. Como sostiene Laura Alessandro (2003): «la era de la globalización plantea la necesidad de incrementar las identidades ciudadanas y el fortalecimiento de gobiernos locales como forma de anclaje a lo propio: la globalización, vista como oportunidad, nos invita a reforzar a la sociedad y todas sus instituciones».

El Municipio constituye un espacio territorial, social y político en el que se puede diseñar políticas de transformación más justas y democráticas en pos de elevar la calidad de vida de sus habitantes. Esto presupone un nuevo abordaje del desarrollo social, económico y político

del municipio. Adoptar este camino requiere de *un nuevo diseño en estructuras del estado y metodología de gestión*.

En comparación con niveles de decisión central, las autoridades comunales, por la cercanía administrador-administrados, conocen la problemática de cerca, responden con mayor flexibilidad a las oportunidades, comprenden mejor las necesidades locales y sin lugar a duda articulan más efectivamente las acciones de diferentes instituciones. Esto determinó que el *gobierno local municipal* asuma un creciente número de funciones, constituyéndose, indudablemente, en pionero del proceso de las necesarias reformas.

Las nuevas competencias obligaron a modificar objetivos y estrategias, por cuanto las agendas de los gobiernos incluyen hoy:

- la eficiente administración de los recursos,
- diseño de políticas que apunten a la disminución de la pobreza,
- la preocupación por preservar el medio ambiente y mejorar la calidad de vida de los habitantes,
- la promoción y la planificación indicativa para el desarrollo económico y social del distrito, con el objeto de potenciar la localización de inversiones en áreas/sectores perfectamente identificados,
- la atención de la problemática de las actividades productiva y empresarial locales, en especial las PyMES y las microempresas y el despliegue de una capacidad operativa flexible y concertada con los diferentes actores sociales territoriales.

Los gobiernos locales deben apuntar a favorecer la creación de entornos territoriales innovadores que contribuyan al progreso de empresas y actividades productivas dinámicas y a la instalación de una cultura local de desarrollo superadora de su rol tradicional. En otras palabras, contar con infraestructura y prestación de servicios públicos a satisfacción de los ciudadanos, pero además atractivos para que potenciales empresas y/o emprendedores se instalen o inviertan en la ciudad. Crear ventajas competitivas frente a otros municipios.

Se menciona, como los más importantes, a seis factores que facilitan el desarrollo local:

**(i) Soporte físico:** como una adecuada distribución de infraestructura básica (agua, tratamiento de efluentes, red vial y de comunicaciones); posibilidades de acceder a vivienda, hospedaje, parques o áreas industriales y una buena oferta para el tiempo libre.

**(ii) Gestión:** incorporación en el ámbito del gobierno de áreas municipales de apoyo al desarrollo local, las que han de contar con un nivel de información de la región y las posibilidades de comercialización a nivel global que permita realizar adecuados diagnósticos para aquellos ya instalados como para los nuevos emprendedores.

**(iii) Promoción económica:** elaboración de estrategias de desarrollo productivo, promoción de oferta territorial, asociación intermunicipal para el desarrollo regional, entre otras.

**(iv) Información y asesoramiento:** como un servicio municipal que atienda al fomento productivo, asesoría técnica para los proyectos, acceso a redes y bases de datos, información de mercado.

**(v) Recursos humanos:** propiciando la formación de un mercado laboral capacitado, mejorar la oferta educativa y fomentar la capacitación empresarial-tecnológica.

**(vi) Financiación:** a partir de incentivos para la instalación de empresas, la incorporación de programas provinciales o nacionales de promoción del desarrollo local, gestión ante entidades financieras y de créditos.

En este sentido, tal como se señala, uno de los principales problemas que deben enfrentar hoy los municipios, para el logro de estos objetivos, es la posibilidad de alcanzar niveles de autonomía y decisión para diseñar y crear propuestas integrales de desarrollo que abarcan áreas como:

- **Financiera:** generación de recursos propios, genuinos, incorporación de programas nacionales o provinciales, redefinición de los términos de coparticipación, municipalización de la inversión social de gobiernos centrales.

- **Institucional:** modernización de la gestión municipal; incorporación del modelo gerencial (Kliksberg) o descentralización en lo político gubernativo (García Delgado); participación organizada de la sociedad civil en la gestión municipal; existencia en áreas integradas de desarrollo social y económico.

- **Administrativa:** capacitación de los recursos humanos del municipio; incorporación de recursos técnicos; existencia de plantas municipales racionalizadas.

En resumen, nuevos desafíos y competencias que determinan la necesidad de plantear otros diseños en los sistemas de gestión basados principalmente en la participación organizada de la sociedad civil.

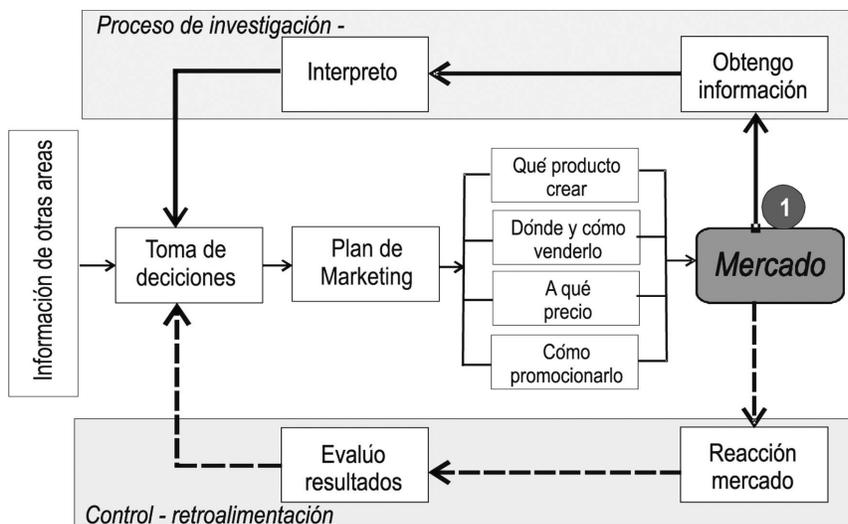
### 3. Conceptos básicos de marketing

¿Qué entendemos por marketing? El concepto popular lo asocia con ventas y publicidad por lo que estamos lejos de afirmar que se conoce su verdadero alcance.

El Marketing es «un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros» (Kotler 2000). La ejecución de actividades comerciales encaminadas a transferir productos o servicios del fabricante al consumidor, de modo que satisfaga al consumidor y cumpla con los objetivos de la empresa. Destacan estos conceptos el sentido de «proceso» que tiene la actividad, fijando como meta, para alcanzar objetivos empresariales, la «satisfacción de la necesidad del cliente».

Revisando estas definiciones podríamos resumir: partir del cliente para satisfacer al cliente. El proceso se inicia con las necesidades elementales, pero que una persona tenga necesidades o deseos, o que dé valor a las ofertas, no define totalmente el concepto. El marketing emerge cuando la persona decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. El *intercambio* es, entonces, el concepto básico sobre el cual descansa el marketing. Definido éste como el acto de obtener un producto deseado de otra persona ofreciéndole algo a cambio.

La gestión de marketing, entonces, tiene lugar cuando el buscador diseña y planifica, en base a objetivos y medios, cómo alcanzar la respuesta deseada de la otra parte. La Asociación Americana de Marketing la define como: «el proceso de planificar y ejecutar la concepción de un producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear *intercambios* que satisfagan tanto objetivos individuales como de las organizaciones». Otros autores la definen como: el análisis, planeación, realización y control de los programas destinados a crear, establecer y mantener *intercambios útiles* con los compradores meta con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales. El proceso de gestión, como no podría ser de otra manera, requiere de planificación, pero para planificar se debe primero observar, analizar e identificar. Retomando la idea de «partir del cliente para satisfacer al cliente»: la gestión sería el «proceso de identificar, anticipar y planificar a partir de necesidades del consumidor, para alcanzar una oferta que lo satisfaga y sea rentable para la organización». En el diagrama siguiente se presenta un esquema simplificado de proceso de marketing, en el que resalta el concepto sostenido.



Las actividades de marketing, diseñadas, ejecutadas y controladas por las empresas y organizaciones, son muy disímiles y su planificación depende del concepto filosófico que la alta gerencia adopte para abordar el mercado. La orientación al mercado, mencionada como fundamento de la teoría de marketing, surge a partir de la evolución de los directores de empresa a lo largo del tiempo. El objetivo final, como es natural, es la satisfacción de los propios intereses de la organización, pero para alcanzarlos desarrollaron diferentes enfoques, que responden a distintas condiciones de mercado y estrategias para alcanzar los objetivos.

La administración dirige todas sus actividades para satisfacer a los clientes, obteniendo así un beneficio. Este concepto implica la conjunción de tres aspectos fundamentales: satisfacción del cliente, esfuerzo global de la organización y beneficio alcanzado por satisfacción mutua (usuario–empresa). Al definir la gerencia que la satisfacción del cliente es lo que debe dirigir el sistema operativo completo de la organización, obliga a modificar la estructura empresarial tradicional. El sistema debe ser conjunto, desterrando el concepto anterior de que la actividad de cada departamento era el centro del negocio y las demás actividades periféricas. De la competencia entre departamentos se pasa a la coordinación, del desinterés mutuo nos reorientamos hacia el concluir bien la tarea, hacia el interés por que lo que hago internamente en la organización sea adecuado para los otros departamentos y sirva al objetivo único y general: la satisfacción del cliente.

**Puntos básicos:**

- El marketing es la ciencia del intercambio.
- Su enfoque filosófico es alcanzar los objetivos organizacionales a partir de la satisfacción del cliente.
  - La gestión está orientada por este enfoque e implica la conjunción de tres aspectos fundamentales: satisfacción del cliente, esfuerzo global de la organización y beneficio alcanzado por satisfacción mutua (usuario–empresa).

**Surgen de estos aspectos algunos interrogantes:**

1. ¿Cómo alcanzar la doble satisfacción?
2. ¿Dónde se concreta el enfoque filosófico?
3. ¿Cómo planificamos el proceso?

· 1- En todo proceso de intercambio existe un conflicto de intereses entre oferentes y demandantes. Cada uno pretende obtener lo mejor del potencial intercambio. Este conflicto de intereses intentará arbitrarlo **el marketing científico, que buscará e ideará, a partir del estudio y la investigación**, el punto de equilibrio en el intercambio, favoreciendo las continuidades como oferente y demandante.

· 2- **En la toma de decisiones de los elementos del intercambio a través de los cuales se expresa una oferta**, percibida y valorada por el cliente consumidor. Diferentes características en bienes y servicios, el precio, la cadena de comercialización, su comunicación, configuran la versión más conocida de variables controlables: «4P» —Product, Price, Place and Promotion (Kotler, 2000)—. Desarrolladas también otras ideas que modifican el marketing mix, como las 7P, las 4C o el Marketing 1 a 1; todas obedecen a una simplificación de la idea conceptual de la mezcla de marketing, como conjunto de elementos con los que la organización pretende concretar intercambios, intentando que sean percibidos y conocidos por los demandantes.

· 3- Requiere de una **metodología de planificación en dos niveles**, uno general para la organización y uno específico para cada producto, adaptado a las características propias de la empresa y del mercado en que se aplique. Nos referimos a la planificación estratégica, entendida como el esfuerzo sistematizado dirigido a la definición de las decisiones y actuaciones fundamentales que establecen y guían lo que una organización es, lo que hace y por qué lo hace. Esta planificación nace

con una fuerte orientación al mercado desarrollando cuatro actividades de planificación: (i) definición de la misión – (ii) formulación de objetivos – (iii) la estrategia producto/mercado y (iv) establecimiento del portafolio.

Como vemos, el marketing lleva intrínseca una lógica distinta para la administración y gestión de las organizaciones. Ahora bien: ¿cuál es esta lógica? Incorporar al «cliente–usuario» como elemento activo en la planificación estratégica de la organización. Su aplicación hace variar la misión, objetivos, estrategias y obliga a una reestructuración en el funcionamiento de las organizaciones.

En resumen, sostenemos que los municipios, en sus nuevas competencias, requieren del diseño de otros sistemas de gestión. Se debe, principalmente, encontrar caminos para la participación organizada de la sociedad civil en el diseño, implementación y control de las políticas públicas. El marketing, a partir de la lógica mencionada, y aplicado a la gestión pública municipal, podría ser una herramienta útil para estos requerimientos.

#### **4- Marketing en la gestión municipal**

Aceptada la gestión de marketing en otros campos de la administración como organizaciones sin fines de lucro o públicas, cabe examinar si es posible trasladar esta lógica a la gestión del estado municipal. Su aplicación dependerá de encontrar satisfactoriamente las respuestas a los mismos interrogantes:

- ¿Cómo alcanzar los objetivos de la organización municipal y la satisfacción del ciudadano/usuario?
- ¿Se puede diseñar un esquema de planificación estratégica de marketing municipal?
- ¿Es posible definir un marketing mix de un gobierno municipal?

**1-** ¿Cómo alcanzar: (i) los objetivos de la organización municipal y (ii) la satisfacción del ciudadano/usuario?

Los objetivos en la gestión municipal están dados por el logro simultáneo de tres condiciones: utilidad colectiva, utilidad finalista y resultado administrativo. Legalidad, eficacia y eficiencia, son elementos claves de una buena gestión de gobierno municipal.



Las necesidades colectivas sólo se satisfacen con la aportación del servicio público. Es necesario crear un marco jurídico especial, que caracteriza al servicio público y está destinado a regir las actividades que asumió en su prestación el Estado, ya sea en forma directa o indirecta. Este régimen jurídico, que regula el funcionamiento del servicio público, cuenta con una serie de prerrogativas, obligaciones y garantías que permiten caracterizarlo como de interés general. Algunos de estos principios fundamentales son: de continuidad, de igualdad, de obligatoriedad, de movilidad. Entonces la legalidad se enmarca en la *prestación de los servicios públicos*, definidos por un *marco jurídico* especial de *interés general*.

La utilidad finalista está dada por la prestación del servicio, que de acuerdo a su tipología de asistencia: reglamentario, comunitario, de prestación o de fomento, puede ser de carácter general o de prestación.

**Eficacia:** Hacer lo que se debe hacer, o en otras palabras, satisfacer las demandas con la prestación del servicio; todo ello enmarcado en el mejor resultado administrativo.

**Eficiencia:** Correcta adecuación y utilización de recursos disponibles.

El logro simultáneo de estas tres condiciones da respuesta al primer planteo.

**2- ¿Se puede diseñar un esquema de planificación estratégica de marketing municipal?**

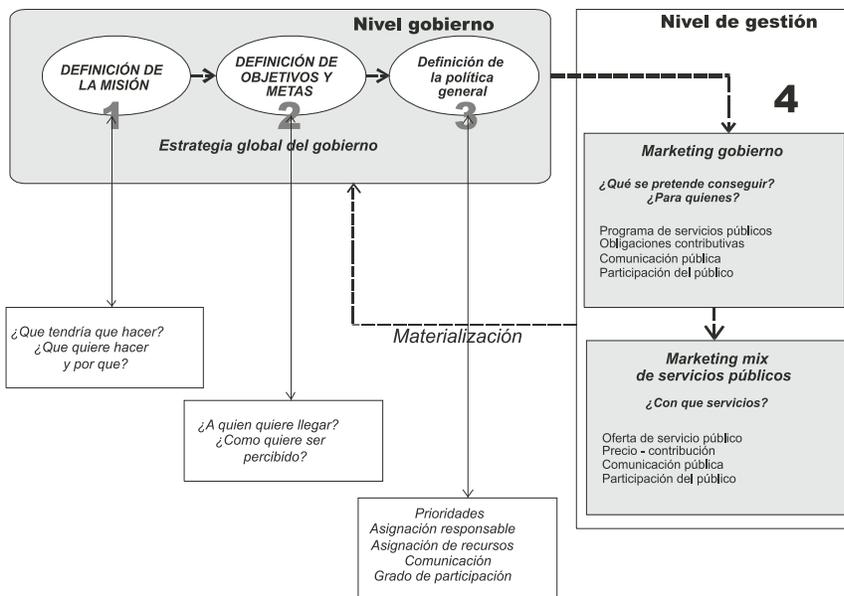
Previo al diseño de este esquema se debió definir:

- Los intercambios.
- La gestión municipal como oferente.

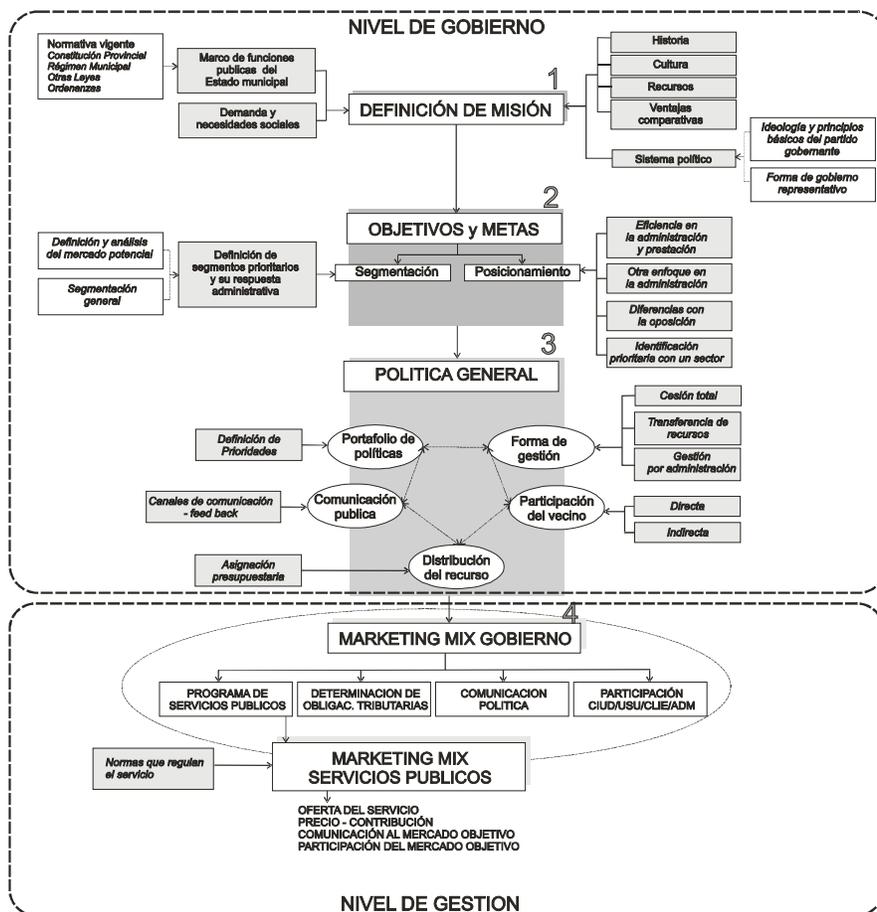
- Clasificación de los servicios de la administración pública municipal.
- La demanda de servicios públicos.
- Tipos y análisis de demandas públicas.

Un «plan de marketing» es concebido en el marco de la «planificación estratégica de la organización», dado que la misión, la definición de objetivos, su cuantificación (metas) y las decisiones sobre la cartera de negocios, se nutren del plan de marketing; pero, a su vez, en el diseño del plan se toma muy en cuenta lo definido en los pasos mencionados. En otras palabras, el plan estratégico o plan de marketing, obedece, en una segunda etapa, a la «estrategia global de la empresa», pero además en la definición de esta última se tienen en cuenta muchos aspectos del plan de marketing. Se trata de un esfuerzo global de la organización con una clara orientación a las necesidades y requerimientos del público objetivo.

Referido al tema que nos ocupa, surge como interrogante: ¿Cuáles serán los pasos que debe adoptar una administración pública municipal si quiere aplicar como filosofía de gestión el marketing? Deberá cumplir con diferentes pasos, delineados, a saber: primero, a nivel gobierno: definición de la misión —objetivos y metas—, definición de la política general; y luego, ya a nivel gestión: el marketing mix; la mezcla de políticas y acciones con que se materializará lo definido a nivel gobierno.



El siguiente es un bosquejo de planificación estratégica. En forma esquemática se definen los diferentes aspectos que deben tomarse en cuenta para el análisis y elaboración.



### 3- Definición del marketing mix del gobierno municipal

Es en esta etapa en la que se materializa la política general del gobierno. Las ideas que conjugan el orden de prioridades del portafolio de políticas y recursos a aportar en cada una, el grado de participación de la actividad privada en la gestión del servicio, su comunicación, debe hacerse realmente efectiva en la gestión: del marco de definiciones a la

acción; del dicho al hecho. En otras palabras, se diseña la oferta de políticas y servicios públicos con la que se pretende satisfacer las demandas públicas.

Conforman, como se ve en el gráfico siguiente, **cuatro estrategias básicas**, relacionadas entre sí y que se proyectan para alcanzar el público objetivo, recordando que la segmentación en lo público refiere a la aplicación de respuestas administrativas diferentes para cada tema de la agenda política (portafolio de políticas).



<i>Cuatro P (empresa)</i>	<i>En gobierno municipal</i>
Producto	Programa de servicios públicos
Precio	Determinación de obligaciones tributarias
Promoción	Comunicación pública
Plaza	Participación del ciudadano/usuario

En resumen: el marketing es aplicable a la gestión municipal. Con una planificación a nivel gobierno y otra a nivel gestión, se pueden diseñar, con diferentes enfoques y componentes, las cuatro estrategias básicas que componen la mezcla de marketing para el gobierno municipal y en una mayor desagregación para cada servicio en particular.

## 5- La participación del ciudadano, un enfoque distinto en la planificación

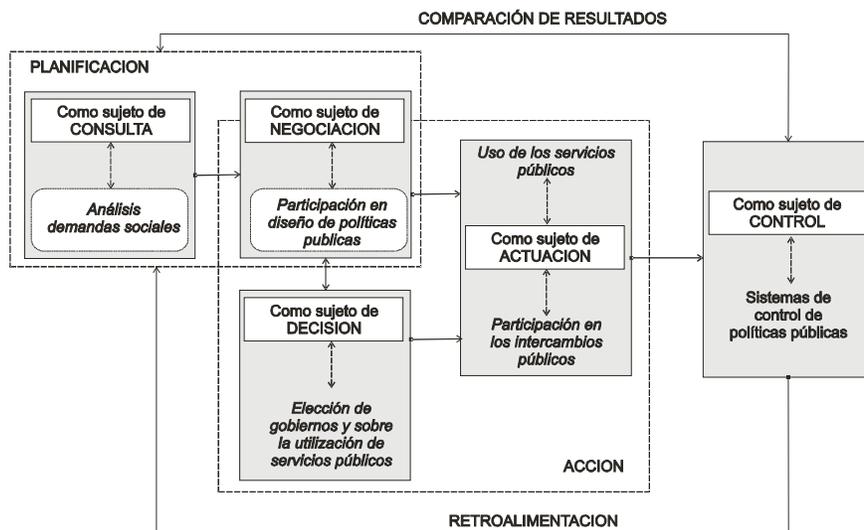
Al proponer el marketing para la gestión municipal exponemos fundamentalmente un cambio de enfoque en la forma de diseñar, definir y ejecutar políticas públicas. Se debe reformular el esquema de planificación modificando su orientación:

- De abajo hacia arriba
- Participación
- Diálogo

Desde este punto de vista el ciudadano, destinatario de las políticas públicas, es también principal actor en su diseño y ejecución.

Los instrumentos para alcanzar la participación, algunos recientemente planteados e incluidos en las reformas de las normas que regulan el estado, como por ejemplo el referéndum o la iniciativa popular, se suman a otros más tradicionales como las comisiones vecinales u ONG y otros aún no implementados en nuestros municipios como: comités de usuarios, comités consultivos, estudios de opinión periódicos.

El ciudadano, en el marco de intercambios públicos con la administración pública puede cumplir, como vemos en el esquema siguiente, diferentes roles:



a) Como sujeto de consulta cuando se analizan las demandas sociales o se mide el grado de satisfacción con la prestación de los servicios, etapa inicial de cualquier proceso de planificación planteado desde la lógica del marketing.

b) La negociación es fundamental en el proceso de definición de políticas públicas, dado que su no inclusión, (i) hará que el demandante exija por encima de las capacidades institucionales y/o operativas de la administración; (ii) se puede tomar como referencia demandas no del todo reales del ciudadano y (iii) se puede dar más importancia de la que merecen a algunas minorías activas.

c) Como sujeto de decisión en procesos electorales/referéndum o cuando decide sobre la utilización de algún servicio público.

d) En el marco de su participación en los intercambios públicos: de servicios, monetarios y de comunicación y en la utilización de los servicios públicos.

e) Como sujeto de control ante las nuevas tendencias que apuntan a integrar la satisfacción ciudadana como parte de la gestión pública y la evaluación de resultados finales, a partir de indicadores como elementos de control.

Adoptada la decisión política de tomar al gobierno local como institución de liderazgo en el desarrollo de la localidad y la comunidad, la gestión debería enfocarse en la planificación estratégica como herramienta de gestión. Surge el primer inconveniente: cómo pasar de la etapa de formulación a la etapa de ejecución atendiendo a que en la variedad de actores que integran una localidad no puede existir unidad de ejecución.

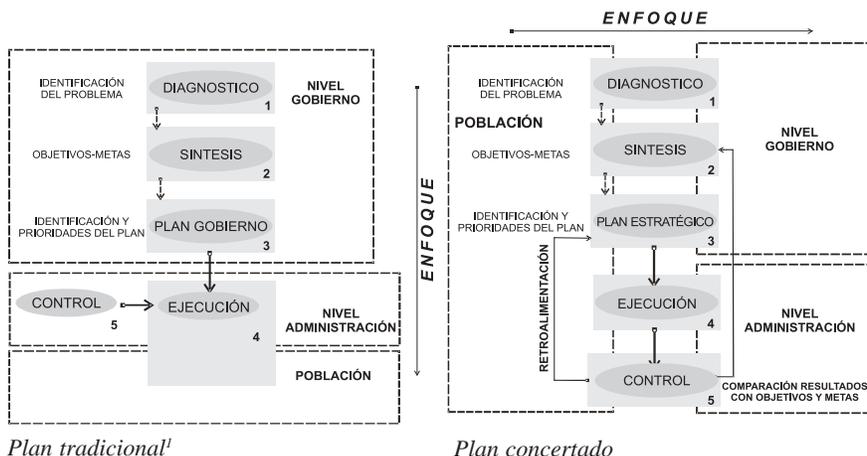
La planificación estratégica en el ámbito del municipio, entonces, sólo puede ser aplicada a partir de una política de participación real de todos los actores. Avanzar con este enfoque significa diseñar un «plan concertado» que debería seguir como lineamientos:

- El enfoque de planificar para la población; entonces planificar con ella.

- Reformular el esquema de planificación, modificando la orientación: de abajo hacia arriba, encontrando caminos de diálogo y participación.

- El plan concertado es público, flexible, democrático, supera tiempos electorales porque está sostenido por la comunidad y sus instituciones.

En los siguientes gráficos se distinguen las diferencias entre un plan tradicional, común en los municipios actuales, y un plan concertado.



Plan tradicional<sup>1</sup>

Plan concertado

## 6.- Algunas reflexiones finales

Innovar en el sentido aquí indicado tiene efectos: La ciudadanía observa que sus demandas globales tienen más posibilidades de ser resueltas a través de la gestión municipal, espacio donde además puede participar en la resolución de las mismas. Las autoridades municipales pueden convertirse en promotores del desarrollo local. El gobierno municipal, de administrador pasivo, preocupado por el cobro de tasas y la prestación de algunos servicios básicos, se transforma en escenario de poder local y promotor del desarrollo local. Las administraciones municipales logran desempeñar un nuevo enfoque y un rol diferente.

García Delgado (1998), al referirse a la revalorización de lo local, concluye que el proceso de descentralización —como las reformas implementadas a partir de la década del '90— lleva a un dinamismo creciente. Los nuevos escenarios muestran municipios con mayores competencias y orientaciones al desarrollo local. Esta nueva realidad abre espacios novedosos de gestión y participación ciudadana, pero genera interrogantes, por ejemplo, en cuanto a si alcanzará a todas las ciudades. Bernardo Kliksberg define la necesidad de construir un modelo de desarrollo integral, productivo y equitativo, basado en «alianzas entre políticas públicas, sociedad civil y organizaciones de los desfavorecidos» y que este modelo debe ser instrumentado de «modo descentralizado, transparente y bien gerenciado».

Este nuevo enfoque exige que los estados municipales:

- a) se fortalezcan institucionalmente,
- b) definan innovadores sistemas de gestión,
- c) tengan una planificación estratégica para el desarrollo local y
- d) diseñen canales de participación organizada de la sociedad

Favorecer el desarrollo local determina que los gobiernos municipales diseñen y ejecuten propuestas integrales, con real y efectiva participación del ciudadano, reformulando los sistemas de planificación: planificar para la población, planificando con ella. Como sostiene Marta Harnecker (1999) cuando explica los alcances del presupuesto participativo de Porto Alegre: «al resolver avanzar por esta vía eliminamos un problema técnico: el Gabinete de planificación jamás podría decir con efectividad qué obra debería hacerse primero; al mismo tiempo terminamos con la planificación burocrática que decide todo detrás de un escritorio, sin consultar para nada con las personas...».

Innovadores sistemas de gestión, planificación estratégica con un nuevo enfoque, participación organizada de la sociedad. El marketing aplicado a la gestión municipal lo permite.

### **Bibliografía consultada:**

1. ALESSANDRO, Laura: «Municipios Saludables: una opción de política pública», Gráfica LAF SRL, Argentina, 2003.
2. AROCENA, José: «El desarrollo contemporáneo», Editorial Taurus.
3. BOULLON, Roberto C.: «Los Municipios turísticos», Ediciones Trillas, México, 1990.
4. DI PIETRO PAOLO, Luís José: «Desarrollo local», Ediciones Ciccus, Buenos Aires, 2001.
5. FERRER, Aldo: «Historia de la Globalización», Fondo de la cultura económica, Buenos Aires, 1996.
6. GIDDENS, Anthony: «Consecuencias de la modernidad. Modernidad: tiempo y espacio».
7. KLISBERG, Bernardo: «Instituto Interamericano para el Desarrollo Social», Página [www.ides.org](http://www.ides.org).

8. LEVY, Alberto R. y WILENSKY, Alberto L.: «Cambio. Estrategias para crear valor económico», Editorial Tesis, Buenos Aires, 1988.

9. VAZQUEZ BARQUERO, Antonio: «Transformaciones globales, instituciones y políticas de desarrollo local. Desarrollo endógeno y globalización», Homo Sapiens Ediciones.

10. RICO, Rubén Roberto: «Calidad Estratégica Total - Total Quality Management», Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1998.

11. ACKOFF, Russel L.: «Un concepto de planeación de empresas», Editorial Limusa, México, 1972.

12. ANDER EGG, Ezequiel: «Introducción a la planificación», Editorial Lumen, Buenos Aires, 1995.

13. Diccionario Enciclopédico DANE: Tomo 3, Editorial Danae S. A., España, 1980.

14. HERRERO PONZ, Jorge: «Manual práctico del gobierno municipal», Ediciones Jurídicas, Buenos Aires, 2003.

15. IBARRA, Fernando A.: «Municipalismo y democracia», en *Encuentro de Municipios bonaerenses*, Fundación Jorge Esteban Roulet, 1987.

16. LEVY, Alberto: «Planeamiento estratégico», Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.

17. MADDOERY, Oscar: «Política y gestión», Homo Sapiens Ediciones, 2001.

18. Página [www.cideu.org](http://www.cideu.org) (Congreso Iberoamericano del Centro de Desarrollo Estratégico Urbano).

19. PEREDA LOPEZ, Eva Isabel: «Hacia una administración receptiva», 1996,

20. ACERENZA, Migue A: «Promoción turística. Un enfoque metodológico», Trillas, 3ra. edición, México, 1985.

21. DUTKA, Alan: «Manual de American Marketing Association. Para la satisfacción del cliente», Editorial Granica, Buenos Aires, 1998.

22. DRUCKER, Peter: «La gerencia de empresa», Editorial Hermes, México, 1992.

23. FERNANDEZ VALIÑAS, Ricardo: «Fundamento de Mercadotecnia», Editorial Thomson, México, 2002.

24. HARLAN, Raymond C. y WOOLFSON, Walter M. Jr.: «Telemarketing en acción», Ediciones S, España, 1995.

25. KOTLER, Philip y otros: «Introducción al marketing», 2da. edición europea, Prentice Hall, Madrid, 2000.

26. KOTLER, Philip: «Mercadotecnia», 3ra. edición.
27. LEVY, Alberto R.: «Planeamiento estratégico», Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1981.
28. McARTHUR, Jerome E. y otros: «Fundamento de Marketing», 11ª Edición, McGraw Hill, España, 1997.
29. PEPPERS, Don y ROGER, Martha: «Uno x uno. El marketing del siglo XXI», Javier Vergara Editor, Buenos Aires, 2000.
30. ARIÑO, G.: «Economía y Estado. Crisis y reforma del sector público», Ed. Marcial Pons.
31. CASSAGNE, Juan Carlos: «Derecho Administrativo. Tomo II», LexisNexis, Séptima Edición, Buenos Aires, 2002.
32. CHIAS, Joseph: «Marketing Público. Por un gobierno y una administración al servicio del público», McGraw Hill, España, 1995.
33. INAP. Dirección de Investigaciones. Cuadernillo N° 71: «Indicadores de gestión para el monitoreo de las políticas de modernización en el sector público».
34. KLUYVER, Cornelis A de.: «Pensamiento Estratégico», Prentice Hall, Buenos Aires, 2001.
35. DRUCKER, Peter F.: «La Gerencia de Empresas», Editorial Hermes, México, 1992.
36. MARANI, Norberto Ramón: «Hacia la autonomía municipal en Entre Ríos», Delta Editores, Paraná, 1998.
37. SANTIGO, Gustavo Gabriel, VARELA Analía Viviana: «Marketing político electoral para municipios», Editorial Dunker, Buenos Aires, 2001.
38. ROSATTI, Horacio: «Tratado de Derecho Municipal. Tomo II», Editorial Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2006.
39. WOLTON, Dominique: «La comunicación política: construcción de un modelo», Editorial Gedisa, Buenos Aires, 1997.

## **NOTAS**

<sup>1</sup> Nivel gobierno: nos referimos a la planta política de los municipios  
Conducción jerárquica: Rango superior integrado por las autoridades electas y el conjunto de funcionarios que integran su gabinete. Nivel administración: se refiere a la planta de personal permanente y/o contratado, empleados del estado municipal, encargados de la prestación efectiva del servicio.

## **Sobre el autor**

Ruben Alberto Dalmolín es Licenciado en marketing.

*Experiencia laboral relacionado con el tema:*

- Director Municipal de Turismo Municipalidad de Chajarí
- Director Municipal de Turismo - Cultura - Deporte y Prensa
- Secretario de Obras y Servicios públicos
- Subsecretario de Gestión y Promoción
- Miembro del Tribunal de disciplina Municipalidad de Chajarí
- *Designado Representante ante el Consejo Asesor Provincial de Salto Grande.*

# **L** a lectura y análisis de un texto como trabajo interdisciplinario

*Por Liliana Geranio*

## **Resumen**

Mi propósito es demostrar cómo se puede utilizar la lectura y análisis de un texto como trabajo interdisciplinario. Para esto debemos tener en cuenta que el mismo no puede ser aislado del contexto socio-cultural del momento en el cual fue escrito. Por ende, la lectura, la comprensión y el análisis de un texto plantean la resolución de una situación problemática, operando un recorte de la realidad en un período determinado. A partir de esta situación se planifican diversas actividades que incluyen el análisis de consignas, textos, documentos e imágenes. Los aportes de la lingüística resultan en tal sentido invaluable, ya que en los diferentes criterios de textualidad se tienen en cuenta no sólo el texto sino al hablante/escritor y al oyente/lector insertos dentro de un contexto. Debido a la necesidad de acotar esta propuesta decidí seleccionar el discurso “Yo tengo un sueño” de Martin Luther King, leído en las gradas del Lincoln Memorial durante la Marcha por el Trabajo y la Libertad en 1963, el cual,

analizado desde una perspectiva no sólo lingüística, sino además histórico–socio–cultural nos permite tener en cuenta una realidad compleja donde las diferentes dimensiones aparecen entrecruzadas y demostrar cómo esta realidad afecta al texto en cuestión.

**Palabras claves:** cohesión, coherencia, intencionalidad, aceptabilidad, informatividad, situacionalidad, intertextualidad

## **1- Introducción**

El texto y el contexto son dos realidades que mutuamente se requieren, ya que “texto” son los signos a interpretar y “contexto” es todo aquello que nos permite la interpretación. En el proceso de interpretación usamos una serie de códigos visuales y culturales que nos inclinan hacia una interpretación diferente.

Todo intento de comunicación implica, en primer lugar, un proceso de codificación por parte del autor, y luego, modos de codificación y de decodificación por parte del lector. Los códigos mismos (las relaciones de contextualización) no siempre se encuentran explícitos en el texto.

Por otra parte, lo que vemos quizás pueda ser producto de nuestras emociones, o simplemente un caso de perspectiva, o el producto de un proceso cultural. A veces, un simple proceso de análisis de las partes puede descubrir elementos que antes quizás no veíamos.

En otras ocasiones, el proceso de codificación depende de una perspectiva que sólo se adquiere a través de una experiencia vivida en propia carne. Por supuesto, ello no significa que la comunicación o el diálogo no sea posible, sólo que debemos ser conscientes de la dificultad de formular y de comprender dichas posiciones.

La complejidad de los procesos de codificación requiere, pues, que prestemos atención tanto al contenido como a la forma en que se articula ese contenido, pues ambos procesos son inseparables. El texto mismo nos confronta desde el principio con la realidad de un autor, de un texto codificado en un tiempo y espacio concretos, pero que encarna valores culturales en constante transformación, y, por supuesto, con la realidad de la multiplicidad de lectores.

El análisis de texto propuesto por De Beaugrande-Dressler (1980) se sitúa en el ámbito de los estudios sobre el uso del lenguaje. Para los autores el texto es el resultado de un proceso comunicativo que no puede prescindir ni de los aspectos más estrictamente lingüísticos ni de los

aspectos relativos al contexto de producción.

## 2- Marco teórico

Indudablemente, las disciplinas involucradas en un trabajo interdisciplinario a partir de la lectura de un texto, dependerán del texto seleccionado. En este caso en particular hemos decidido analizar el discurso de King, desde el punto de vista histórico, lingüístico y sociológico, para lo cual desarrollaremos algunos conceptos centrales del texto relacionados con estas disciplinas.

### 2-1- Segregación Racial

La **segregación racial** consiste en la separación de grupos de población considerados racialmente diferentes (lo que implica a menudo una presunción de inferioridad biológica o cultural) de forma institucionalizada. El apartheid es el tipo más conocido de segregación racial, pero no es la única. Ha habido y hay segregación racial en múltiples épocas y en diversos países del mundo, desde la colocación de los judíos en guetos en Europa, a la inversa, los palestinos en campos de refugiados en Israel; los indígenas en los países latinoamericanos, que son empujados a las tierras estériles o inhóspitas; y especialmente en Estados Unidos, en donde a los negros y otros grupos raciales les es impuesto vivir en determinados lugares.

### 2-2- Martin Luther King Jr.

El Reverendo Dr. **Martin Luther King, Jr.** (Atlanta, 15 de enero de 1929-Memphis, 4 de abril de 1968) fue un ministro de la iglesia bautista y un activista del Movimiento por los Derechos Civiles en Estados Unidos para los afroamericanos, condecorado con el Premio Nobel de la Paz. Organizó y llevó a cabo marchas por el derecho al voto, la no discriminación, y otros derechos civiles básicos. La mayoría de estos derechos fueron promulgados en las leyes de los Estados Unidos con la aprobación del Acta de los Derechos Civiles y el Acta de los derechos de votación. Es tal vez más famoso por su discurso «*I Have a Dream* (Yo tengo un sueño)» dado en frente del Monumento a Lincoln

durante la Marcha en Washington por el trabajo y la libertad en 1963. King es recordado como uno de los mayores líderes y héroes de la historia de Estados Unidos y en la moderna historia de la no violencia.

Desde muy joven Martin Luther King se manifiesta como un luchador nato por la defensa de los derechos de la población negra. Como presidente del Consejo Directivo de la Asociación de Cristianos del Sur se negó a emplear la violencia para conseguir estos objetivos, abogando por una resistencia pasiva. Esta actitud le hizo merecedor del Nobel de la Paz en 1964. Un año después lograba que en los estados sureños se abolieran algunas leyes discriminatorias con la población negra. Pero esto no significó que se consiguiera la igualdad a pesar de su intensa lucha.

### **2-3- Liderazgo**

El liderazgo es un fenómeno universal. La figura del líder es común a todas las comunidades humanas y animales en todas las etapas histórica. Chiavenato (1993) define el liderazgo como “la influencia interpersonal ejercida en una situación, dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”.

Sin tomar en cuenta las áreas vocacionales a las que sirven, los líderes tienen varias características en común: todos son personas altamente motivadas que se esfuerzan en alcanzar altos objetivos para sus seguidores y establecen elevados estándares de desempeño para ellos mismos. Los líderes son curiosos, enérgicos y retados por los problemas no resueltos que los rodean.

Weber (1994) identificó tres prototipos de liderazgo: el liderazgo carismático, el liderazgo tradicional y el liderazgo legal burocrático. El líder carismático es aquél al que sus seguidores le atribuyen condiciones y poderes superiores a los de otros dirigentes; el líder tradicional es el que hereda el poder, ya sea por la costumbre de que ocupe un cargo destacado o porque pertenece a un grupo familiar que ha ostentado el poder desde hace mucho tiempo, y el líder legal es el que asciende al poder por los métodos oficiales, ya sean las elecciones o votaciones, o porque demuestra su calidad de experto sobre los demás.

El primer partidario de la idea del líder como narrador de historias es el psicólogo Gardner (1995, p. 62) quien sostiene que “una de las claves, o quizá la clave del liderazgo, (...) es la comunicación efectiva

de una historia”. Y es que, contadas correctamente, las historias pueden conectar con los seguidores, motivarlos, inspirarlos y animarlos a apoyar la visión del líder.

De entre todas las historias que cuentan los líderes, las mejores hablan de la identidad. Son más impactantes porque proporcionan respuestas a preguntas relacionadas con las elecciones personales, sociales y morales. Estas historias reflejan rasgos personificados de los líderes, que deben predicar con el ejemplo. No pueden expresar una identidad personal, social y/o moral y no vivirla.

Por último, en la narración de historias, la forma es tan importante como el contenido. Conger (1991) sugiere que los líderes “dialoguen con sus audiencias, estructuren sus charlas como una sinfonía y utilicen su energía personal para irradiar entusiasmo acerca de sus planes”. Los líderes deben dominar la retórica, incluyendo el uso de metáforas y el ritmo en las charlas. La repetición, la rima, el equilibrio y la reiteración atraen la atención y provocan una reacción emocional. La gente recuerda el mensaje.

## **2-4- Criterios de textualidad**

El texto se define como una unidad comunicativa que satisface siete criterios de textualidad, según el modelo de análisis de Beaudrande-Dressler: a) cohesión, b) coherencia, c) intencionalidad, d) aceptabilidad, e) informatividad, f) situacionalidad, g) intertextualidad.

Los dos primeros se centran en el texto; c) y d) están orientados hacia el hablante/escritor y el oyente/lector; e) y f) emplazan el texto en la situación comunicativa y g) hace referencia a la definición de los diversos tipos textuales.

**A) La cohesión** concierne al modo en que los elementos del texto están relacionados entre sí “en superficie”, tal como los percibimos. El grado de cohesión textual se manifiesta en la sintaxis superficial del texto. El concepto de cohesión se vuelve imprescindible para relacionar oraciones (entendidas en términos de cláusulas) a través de las cuales se realiza la unidad semántica llamada “texto”. Por consiguiente, el texto no es una unidad estructural. Necesita de relaciones semánticas que realizan la conexión entre cláusulas. Estas relaciones constituyen la cohesión, que es un fuerte tejido semántico que da consistencia interna al texto.

Distinguiamos dos tipos de cohesión: léxica y gramatical, por cuanto

la cohesión está expresada a través de la gramática y a través del vocabulario. El sistema léxico-gramatical es el medio por el cual podemos dar cuenta de las relaciones cohesivas que permiten establecer que estamos ante la presencia de un texto.

La cohesión es una relación semántica entre un elemento del texto (el que presupone) y algún otro elemento del texto (el presupuesto) que es central para la interpretación del primero. Pero además, la cohesión es un concepto relacional; no es la presencia de una clase particular de ítem lo que es cohesivo sino la relación entre ese ítem y otro.

El concepto de cohesión nos permite entonces dar cuenta de las relaciones fundamentales en un texto. Se puede sistematizar ese concepto clasificándolo en un número pequeño de categorías distintas. Estas categorías proveen la base teórica para llevar a cabo la descripción y el análisis de textos. Cada una de esas categorías está representada por rasgos particulares (repeticiones, omisiones, ocurrencia de ciertas palabras y construcciones) que tienen en común la propiedad de señalar que la interpretación del pasaje en cuestión depende de algo más. Si ese algo más está explícito verbalmente, entonces hay cohesión.

Las categorías que permiten establecer las relaciones cohesivas e identificar, por consiguiente, un texto, son las siguientes:

COHESION	CONJUNCION	Aditiva
GRAMATICAL		Adversativa
		Temporal
		Causal
	REFERENCIA	Endofórica.-
		- anafórica
		- catafórica
		Exofórica
	ELIPSIS	Nominal
		Verbal
	SUSTITUCION	
COHESION	REITERACION	Repetición
LEXICA		Sinonimia
		Palabra general
	COLOCACION	

## A-a) Cohesión léxica

La cohesión léxica se logra por medio de la selección del vocabulario que se hace en un texto. Es el complemento necesario de la cohesión gramatical para que un texto pueda ser identificado como tal.

Es de fundamental importancia tener en cuenta que la cohesión léxica siempre obedece a elecciones que se llevan a cabo dentro de *campos semánticos* particulares. Estos campos semánticos pueden caracterizarse como espacios textuales en los que la aparición de determinadas palabras es esperada en relación con el tratamiento que de una situación particular se lleva a cabo.

### Tipos de cohesión léxica:

**A-a-1) La Repetición** es simplemente la reiteración de la misma palabra en el desarrollo del texto. La repetición de la misma palabra no conlleva necesariamente el mismo referente en todos los casos en que sea utilizada pero debe identificarse claramente en cada uno de los casos en que se la utilice.

**2) La sinonimia** es una relación en la que dos ítems lexicales pertenecen a un campo semántico común porque tienen características semejantes.

**3) La palabra general** es la clase de palabra que incluye por su significado a palabras cuyo significado representa parcialmente. Por ej.: todas las palabras que indican las diferentes marcas de autos (Fiat, Peugeot, Ford...) representan parcialmente la palabra general “Auto”.

**4) La colocación** es el término que utilizamos para la cohesión que resulta de la co-ocurrencia de ítems léxicos que de alguna manera están típicamente asociados uno a otro, porque tienden a ocurrir en contextos similares, es decir, en ese contexto es esperable que los ítems puedan aparecer.

**B) La coherencia** es la conexión que produce algo fuera del texto. Este algo es habitualmente el conocimiento que se supone que tiene el oyente o lector. La coherencia es una propiedad de los textos bien formados que permite concebirllos como entidades unitarias, de manera que las diversas ideas secundarias aportan información relevante para llegar a la idea principal o tema, de forma que el lector pueda encontrar el significado global del texto. Así, del mismo modo que los diversos capítulos de un libro, que vistos por separado tienen significados unitarios, se relacionan

entre sí, también los diversas secciones o párrafos se interrelacionan para formar capítulos, y las oraciones y frases para formar párrafos.

**C) La intencionalidad** significa que los autores y hablantes deben tener la intención consciente de lograr objetivos específicos con su mensaje y transmitir información o refutar una opinión. Cuando no se asigna ninguna intención la secuencia de palabras se transforma en el equivalente a una página de palabras al azar, no muy distinta de las prácticas de caligrafía de los alumnos en la escuela primaria. Se refiere a la actitud de quien produce un texto coherente respecto a los objetivos que persigue o a la realización de un proyecto determinado.

**D) La aceptabilidad** exige que una secuencia de oraciones sea aceptable para la audiencia destinataria a fin de ser considerada como un texto. Se refiere a la postura del receptor del texto, es decir, éste ha de recibir un texto claro y coherente, elaborado con una intención determinada, en un contexto sociocultural concreto.

**E) La informatividad** hace referencia al grado de predicción o probabilidad de determinados elementos o informaciones que aparecen en el texto. Está vinculada cognitivamente a la atención (los textos con mayor carga informativa requieren mayor atención). Por otra parte, la elaboración de un texto rico en información nueva exige mayor esfuerzo y resulta más interesante. Como consecuencia, en un texto de este tipo, la coherencia y la cohesión requieren una cierta cantidad de repeticiones de la información introducida para que la comprensión no resulte dificultosa. La estructuración de un texto está regida por un equilibrio justo entre informaciones nuevas e informaciones conocidas.

**F) La situacionalidad** se refiere a la importancia de un texto en el interior de una situación comunicativa concreta.

**G) La intertextualidad** pone en relación el texto con los demás textos con los que establece relaciones de significado.

### **3- Metodología**

Este estudio investiga, cualitativa y cuantitativamente, el uso de distintos criterios de textualidad en el discurso «Yo tengo un sueño» de

Martin Luther King, leído en las gradas del Lincoln Memorial durante la Marcha por el trabajo y la libertad en 1963.

Una vez seleccionado el texto a analizar (cuya versión original se adjunta en el Anexo I) y elaborada la traducción del mismo se decidió aplicar el modelo de análisis de Beaugrande-Dressler que aparece citado en Bertolucci Pappi (1996) e incorporando elementos de Menéndez Salvio (1990). Específicamente en lo que se refiere a los conceptos de cohesión, tipos de cohesión y categorías para identificar y establecer relaciones cohesivas.

Dado que trato de mostrar cómo la lectura de un texto puede ser objeto de un trabajo interdisciplinario, es imprescindible poseer información histórica de la época en el lugar donde se produce el discurso, a fin de poder analizar ciertas cuestiones relacionadas con los vocablos usados, repeticiones, intencionalidad del orador y la aceptabilidad y repercusión que buscaba en sus oyentes con el uso de estos elementos.

El hecho de que en la óptica de muchos autores (Weber (1994), Gardner (1995)) King sea considerable como un líder carismático, me llevó a consultar material sobre liderazgo, a fin de poder analizar en el discurso, las características señaladas por los autores.

Considero imprescindible destacar que la propuesta seleccionada (el análisis del mencionado discurso) se efectúa en base a la traducción que he efectuado del mismo, dada la imposibilidad de acceder al texto completo del mencionado documento en castellano.

Para quienes no somos especialistas resulta un tanto compleja la variedad de escuelas y propuestas de análisis que formulan los lingüistas, probablemente por tratarse de un campo que ha sufrido una verdadera revolución en las últimas décadas. De allí que haya optado por acotar el trabajo a la aplicación de un modelo de análisis que considero viable en la práctica docente cotidiana.

#### **4- Análisis**

En su discurso “Yo tengo un sueño” King comienza hablando de la Proclama de Emancipación que había sido firmada hacía cien años (1863), y de cómo todavía existía la segregación a pesar de lo que ese y otros documentos históricos de su país prometían. Hace hincapié en que ese era el momento para hacer el cambio, y si bien aclara que la violencia no es el camino, su mensaje es poderoso y persuasivo. Pide justicia y

cambio y afirma que es el comienzo de la lucha, aunque descarta la violencia como medio (dedica dos estrofas a prevenir esto). Describe el padecimiento de la raza negra en ese momento con ejemplos contundentes (no poder parar en moteles, no poder votar, etc.) y les pide que sigan luchando por sus ideales.

El momento más emotivo es cuando describe (reiterando la frase “Yo tengo un sueño”) el país que imagina para sus hijos: uno en el que los chicos blancos y negros convivan sin ningún tipo de prejuicio. Despide a los asistentes diciéndoles que volvieran tranquilos a sus lugares, que de algún modo el cambio iba a llegar. Y termina ampliando la concepción de una sociedad unida al hablar no sólo de razas que dejen de lado sus diferencias, sino también de religiones que hagan lo mismo.

Ahora bien, si nos situamos en los años sesenta veremos que fue una época compleja en la historia de los Estados Unidos. A finales de los cincuenta, Eisenhower había dado la primera conferencia de prensa para televisión. La irrupción de ese medio fue factor trascendental en las campañas políticas. Las reglas del discurso político cambiaron. Todo ello contribuyó a un florecimiento de la retórica en la vida política, acompañada de una generación de excelentes oradores en Estados Unidos. Es la época de John Fitzgerald Kennedy, de Malcolm X, de Martin Luther King. Su atractivo ante los públicos no derivaba sólo de la brillantez en el uso de la palabra. La elevación de las cuestiones abordadas era también factor decisivo: se hablaba de violencia, de discriminación, de paz, de justicia, de libertad. En definitiva, se trataban los grandes temas que preocupan a los hombres.

En su discurso, King hace uso de repeticiones (ver anexo 2) que adquieren una significación fundamental en el documento. Hay palabras como “negro” (16 veces), “hoy” (11), “libertad” (10), “nación” (9), “justicia” (7), que aparecen reiteradas y hay expresiones recurrentes en un mismo párrafo tales como: “tengo un sueño”, “que la libertad resuene”, etc. Podríamos decir que el uso y repetición de estas expresiones reflejan la premisa de King, la cual sería que sin visión, o ante la ausencia de la utopía, el progreso humano y el sentido de su marcha se encuentran seriamente coartados.

Por otro lado, su intento de elevar la moral y transmitir fe a sus seguidores, quedaría reflejado en sus palabras “Yo tengo un sueño” (10 veces), que dio además el nombre a este discurso. Soñar implica igualmente el uso de la esperanza y la imaginación. Quizás por medio de las repeticiones intenta persuadir a sus oyentes a compartir sus sueños, a

no dejar de soñar nunca. A enfrentarse a la realidad, pero no conformarse con las cosas según están; a soñar con la forma que deberían tener. A enfrentarse al dolor y amar la esperanza, la fe y soñar, ya que esto los ayudaría a sobreponerse al dolor.

La coherencia se manifiesta en un nivel más profundo mediante la continuidad de sentido que caracteriza al texto, que se inscribe en el marco de la lucha contra la segregación racial y la defensa de los derechos civiles. Esta continuidad afecta a la estructura semántica y, en términos cognitivos, a la estructura lógica y psicológica de los conceptos expresados. Está estructurado de manera que podemos distinguir la caracterización de la realidad de la gente de color en tres momentos, es decir, tres instancias del tiempo histórico: ayer, hoy y mañana... pasado, presente y futuro.

Podríamos decir que en este discurso la intencionalidad del orador es harto evidente. Este produce un texto coherente, dejando claramente expuestos los objetivos que persigue que apuntan a la concreción de su proyecto: instar a la continuación en la lucha por los derechos, por la vía pacífica; que los esfuerzos se desarrollen en el plano más elevado de la dignidad y de la disciplina.

Por otro lado, la audiencia, conformada por 250.000 personas aproximadamente, era en su mayoría negra pero había presencia de hombres blancos, tal como el propio King lo señala en su discurso. Por ende, podemos hablar de aceptabilidad de aquellos blancos, que, a pesar de no padecer la discriminación, desarrollaron un profundo sentido de empatía y solidaridad con sus hermanos negros, en tanto hijos de Dios, y acompañaron su lucha.

Si tenemos en cuenta la situacionalidad vemos que el discurso se sitúa en el marco de la Marcha sobre Washington, frente al Lincoln Memorial, uno de los hitos más significativos en la lucha por la no discriminación racial y el reconocimiento de los derechos civiles.

El criterio de intertextualidad nos permite reconocer el texto como perteneciente a un tipo determinado: el discurso político. En el interior del mismo se alude a otros textos y documentos de manera explícita. Entre ellos: la Biblia, el Acta de Declaración de Independencia de los Estados Unidos y la Proclama de Emancipación, además de la letra de un *spiritual* negro.

Por último, quedaría destacar las características de este discurso como perteneciente a un líder. King predica con el ejemplo. Habla de su identidad personal, social y moral, proporcionando, de alguna manera, respuestas a su audiencia. Es probable que haya utilizado la primera

persona para incluirse en las penurias y desventuras de los de su raza, acercándose más a la audiencia.

## **5- Comentarios finales**

El documento analizado presenta un fuerte tejido semántico que le da consistencia y lo constituye en un texto firmemente cohesionado porque presenta una organización interna en la que sus partes se relacionan de modo que se integran conformando un todo. Entre las categorías que permiten establecer las relaciones cohesivas son significativas las repeticiones que tienden a reforzar la intencionalidad del orador.

La coherencia se manifiesta mediante la continuidad de sentido que caracteriza a este texto y la relación con el contexto situacional en el que se inserta, para lo cual se necesita conocer la realidad socio-cultural-histórica del momento en el cual fue redactado.

Es imprescindible tener en cuenta que los conocimientos previos del receptor son muy importantes porque permiten relacionar el texto con el contexto de situación en el que es producido, recibido e interpretado.

Cabe destacar que el presente trabajo parte de la selección de un texto. Una vez leído el texto seleccionado, se decide desde qué disciplinas se podría analizar el mismo en clase. Esto no quita la posibilidad de trabajar en forma inversa. Es decir, intervenir a partir de las disciplinas, proceder desde ellas a la selección del texto.

Partiendo de la lectura en clase del texto seleccionado se procederá al análisis del mismo desde las distintas disciplinas involucradas. En esta propuesta se intentó analizar el texto desde el punto de vista histórico, lingüístico y sociológico. El concepto de liderazgo podría analizarse también en cátedras tales como: psicología, marketing y administración. Como también el análisis lingüístico podría realizarse en cualquier idioma extranjero.

Sería interesante tomar la presente propuesta como un posible proyecto de trabajo interdisciplinario, en tanto considero importante poder continuar profundizando aprendizajes adquiridos desde distintas disciplinas, elaborando estrategias de comprensión y producción de textos y saber utilizarlas como estrategias pedagógicas en la práctica docente

## Bibliografía

BERTOLUCCI PAPI, Marcella: *Qué es la pragmática*, Barcelona, Paidós, 1996.

CONGER, Jay A: *El líder carismático*, McGraw Hill, Bogotá, 1991.

CORTÉS M. M., RODRÍGUEZ, L.y.CAMACHO A.: *¿Qué es el análisis del discurso?*, Barcelona, Octaedro, 2003.

CHIAVENATO, Idalberto: *Administración. Proceso Administrativo*, Mc Graw Hill, Bogotá, 1993.

GARDNER, Howard: *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*, New York, BasicBooks,1995.

KLEIMAN, Angela: *Texto y Lector. Aspectos cognitivos de la lectura*, Campinas SR, Pontes, 1989. Traducción: Prof. Claudia Chamudis.

MENENDEZ, Martín: *Gramática textual*, Buenos Aires, Plus Ultra, 1993.

SHAMIR, B., HOUSE, R.J. y ARTHUR, M.B.: *The motivational effects of charismatic leadership: A self concept based theory*, Organization Science, 4, 1993.

WEBER, Max: *Economía y Sociedad*, Fondo de Cultura Económica, México, 1994.

## ANEXO 1

### «Yo tengo un sueño» por Martin Luther King, Jr.

Discurso leído en las gradas del Lincoln Memorial durante la histórica Marcha sobre Washington (1963)

1. Estoy feliz de unirme a ustedes hoy en lo que pasará a la historia como la más grande demostración por la libertad en la historia de nuestra nación.

2. Cien años atrás, un gran americano, bajo cuya simbólica sombra estamos hoy parados, firmó la Proclamación de Emancipación. Este trascendental documento llegó como una luz de esperanza a millones de negros esclavos quienes habían sido marcados por las llamas de la injusticia. Llegó como un amanecer jubiloso para terminar la larga noche de su cautividad. Pero cien años más tarde, el Negro no es libre aún.

3. Cien años más tarde, la vida del Negro está tristemente amputada por los eslabones de la segregación y las cadenas de la discriminación.

Cien años más tarde, el Negro vive en una isla solitaria de pobreza en el medio de un vasto océano de prosperidad material. Cien años más tarde el Negro está aún languideciendo en los rincones de la sociedad americana y se encuentra a sí mismo exiliado en su propia tierra.

4. Y así hemos venido aquí hoy a representar una condición vergonzosa. En cierto sentido, hemos venido a la capital de nuestra nación a cobrar un cheque.

Cuando los arquitectos de nuestra república escribieron las magníficas palabras de la Constitución y la Declaración de Independencia, firmaron un pagaré del que todo estadounidense habría de ser heredero.

5. Este documento era la promesa de que a todos los hombres, sí, tanto a negros como a blancos, les serían garantizados los inalienables derechos a la vida, la libertad y la búsqueda de la felicidad. Hoy es obvio que América ha fallado a este promisorio documento en lo que a sus ciudadanos de color concierne. En vez de honrar esta sagrada obligación, América ha dado a la gente negra un cheque falso, un cheque que ha sido devuelto con el sello “fondos insuficientes”. Pero nos rehusamos a creer que el banco de la justicia está en bancarrota. Nos rehusamos a creer que no hay suficientes fondos en las grandes arcas de oportunidad de esta nación.

6. Y por este motivo hemos venido a cobrar este cheque que nos dará los bienes de la libertad y la seguridad de justicia. También hemos venido a este lugar sagrado para recordar a América de la urgencia de hoy. Este no es momento para enredarse en el lujo de negociaciones o de tomar la droga tranquilizante del gradualismo. Ahora es el momento de hacer reales las promesas de democracia. Hoy es el momento de levantarse del oscuro y desolado valle de la segregación al iluminado camino de la justicia racial. Ahora es el momento de abrir las puertas de oportunidad a todos los hijos de Dios. Ahora es el momento de elevar a nuestra nación de las arenas movedizas de la injusticia racial a la sólida roca de la hermandad. Hoy es el momento de hacer justa una realidad por y de los hijos de Dios.

7. Sería fatal para la nación ignorar la urgencia del momento y desestimar la determinación del Negro. Este agobiante verano de legítimo descontento del Negro no pasará hasta que haya un otoño vigorizante de libertad e igualdad. 1963 no es un final, sino un comienzo. Y aquellos quienes esperan que el Negro que expresaba su enojo, esté ahora contento, tendrán un rudo despertar si la nación retorna a sus usuales comportamientos. No habrá descanso ni tranquilidad en América hasta que se le garanticen al Negro sus derechos de ciudadano.

8. Los torbellinos de revueltas continuarán sacudiendo los cimientos

de nuestra nación hasta que emerja el luminoso día de la justicia. Pero hay algo que debo decir a mi gente que aguarda en el cálido umbral que conduce al palacio de la justicia. Debemos evitar cometer actos injustos en el proceso de obtener el lugar que por derecho nos corresponde. No busquemos satisfacer nuestra sed de libertad bebiendo de la copa de la amargura y del odio.

9. Debemos conducir para siempre nuestra lucha por el camino llano y elevado de la dignidad y la disciplina. No permitamos que nuestra protesta creativa degenera en violencia física. Una y otra vez debemos elevarnos a las majestuosas alturas en que tiene lugar el encuentro de la fuerza física con la fuerza del alma.

10. Y la maravillosa nueva militancia, que ha inundado a la comunidad negra, no debe conducirnos a la desconfianza de toda la gente blanca. Porque muchos de nuestros hermanos blancos, como lo evidencia su presencia aquí en este día, han llegado a comprender que su destino está unido al nuestro. Y también han llegado a comprender que su libertad está inextricablemente ligada a la nuestra.

11. No podemos caminar solos. Y al caminar, debemos hacer la promesa de marchar siempre hacia adelante. No podemos mirar atrás. Hay quienes están preguntando a los devotos de los derechos civiles, “¿Cuándo estarán satisfechos?”. (Nunca). Nunca podremos estar satisfechos mientras el Negro sea la víctima de indecibles horrores de brutalidad policial. Nunca podremos estar satisfechos mientras nuestros cuerpos, agobiados por la fatiga del viaje, no encuentren alojamiento en los hoteles de las carreteras y los hoteles de las ciudades. No podremos estar satisfechos mientras la movilidad básica del Negro sea de un ghetto pequeño a uno más grande. Nunca podremos estar satisfechos mientras nuestros hijos sean despojados de su dignidad por los carteles “Para Blancos solamente”. No podremos estar satisfechos mientras un Negro en Mississippi no pueda votar y un Negro en Nueva York crea que no tiene nada por qué votar. No, no, no estamos satisfechos y no estaremos satisfechos hasta que “la justicia corra como las aguas y la virtud como un poderoso torrente”.

12. Soy consciente de que algunos de ustedes han venido aquí sin grandes juicios y tribulaciones. Algunos de ustedes han venido desde angostas celdas de la cárcel. Algunos de ustedes han venido desde áreas donde su pedido de libertad los ha dejado magullados por las tormentas de la persecución y tambaleantes por los vientos de la brutalidad policial. Ustedes han sido los veteranos del sufrimiento creativo. Continúen trabajando con la fe, que el sufrimiento no merecido es redentivo.

13. Vuelvan a Mississippi, vuelvan a Alabama, vuelvan a Carolina del Sur, vuelvan a Georgia, vuelvan a Lousiana, vuelvan a los suburbios

y ghettos de nuestras ciudades norteñas, sabiendo que de alguna manera esta situación puede y será cambiada. No vamos a nadar en el valle de la desesperación. Hoy digo a vosotros, amigos míos, que aunque nos enfrentemos a las dificultades de hoy y mañana, yo todavía tengo un sueño. Es un sueño que tiene profundas raíces en el sueño americano.

14. Sueño que un día esta nación se elevará y vivirá el verdadero significado de su credo: “Afirmamos que estas verdades son evidentes: que todos los hombres son creados iguales...”. Sueño que un día, en las rojas colinas de Georgia, los hijos de los antiguos esclavos y los hijos de los antiguos dueños de esclavos, habrán de sentarse unidos en la mesa de la hermandad. Sueño que un día, incluso en el estado de Mississippi, un estado que se sofoca con el sudor de la injusticia, que se ahoga con el sudor de la opresión, habrá de convertirse en un oasis de libertad y de justicia. Yo sueño que mis cuatro pequeños hijos vivirán un día en un país en el que no serán juzgados por el color de su piel, sino por los rasgos de su personalidad. Tengo un sueño hoy.

15. Sueño que un día el estado de Alabama con sus racistas viciosos, cuyo gobernador se llena ahora la boca con palabras como intervención y anulación de los derechos, se transformará en un lugar donde los niños y las niñas negros podrán estrechar sus manos con los niños y las niñas blancas, y caminarán juntos como hermanos y hermanas. Tengo un sueño, hoy. He soñado que un día, los valles ascenderán, las montañas y las colinas se allanarán, lo agreste se tornará suave, lo torcido se enderezará y la gloria del Señor será revelada para que todos los hombres la contemplen unidos. Esta es nuestra esperanza. Esta es la esperanza con la que retorno al sur, la fe con la que seremos capaces de extraer de la montaña de la desesperación una roca de esperanza. Con ella sabremos transformar las desavenencias y discordias de nuestro país en una armoniosa sinfonía de hermandad. Es la fe que nos junta, orar juntos, ir a la cárcel juntos y luchar juntos por la libertad, con la certidumbre de que un día seremos libres.

16. Ese será el día en que todos los hijos de Dios podrán cantar con nuevo significado: “Es a ti, mi país, dulce tierra de libertad, a quien canto. Tierra donde mis padres murieron, orgullo del peregrino, desde cada extremo de tus montañas deja que resuene la libertad”. Y si América ha de ser una gran nación, así tendrá que suceder. ¡Deja que la libertad resuene desde las portentosas colinas de New Hampshire! ¡Deja que la libertad resuene desde las firmes montañas de Nueva York! ¡Deja que la libertad resuene sobre los intrincados picachos de California! Pero no sólo eso: ¡deja que la libertad resuene desde las Stone Mountain de Georgia! Deja que la libertad resuene desde cada ladera y cada madriguera del Mississippi. Desde cada extremo de tus montañas, deja

que la libertad resuene.

17. Y cuando esto suceda, cuando permitamos que la libertad resuene, cuando la proclamemos desde cada pueblo y cada aldea, desde cada ciudad y cada estado, entonces podremos marchar decididos hacia ese día en que todos los hijos de Dios, blancos y negros, judíos y gentiles, protestantes y católicos, seremos capaces de unir nuestras manos y cantar las palabras de aquel antiguo espiritual negro: “¡Libres al fin! ¡Libres al fin! ¡Gracias a Dios Todopoderoso, somos libres al fin!”.

## ANEXO 2 REPETICIÓN

<b>PALABRAS</b>	<b>CANTIDAD</b>
Negros	16 veces
Hoy	11 veces
Libertad	10 veces
Tengo un sueño	10 veces
Nación	9 veces
Justicia	7 veces
Momento	7 veces - párrafos 6 y 7
Que la libertad resuene	7 veces - párrafos 16 y 17
Blancos	6 veces
no/nunca podremos estar satisfechos	6 veces - párrafo 11
un día	6 veces - párrafos 14 y 15
Vuelvan	6 veces
Derechos	5 veces
Cien años más tarde	4 veces - párrafo 3
Cheque	4 veces - párrafos 4, 5 y 6
América	4 veces
Ahora	4 veces
Hijos de Dios	4 veces
Debemos	4 veces - párrafos 9, 10 y 11
Hemos venido	4 veces
Hermanidad	3 veces
Esclavos	3 veces
Injusticia	3 veces
Algunos de ustedes han venido	3 veces - párrafo 12
Libres al fin	3 veces - párrafo 17

## **Sobre la autora**

Liliana Geranio es Profesora de Enseñanza Superior en Inglés. Profesora de la UADER (Universidad Autónoma de Entre Ríos). Profesora de EGB 3 y Polimodal de la Escuela de Comercio N° 1 de Paraná. Integrante de la Comisión de Plurilingüismo de la ciudad de Paraná. Directora Pedagógica del Instituto Do & Say; Capacitadora de docentes de EGB 3, Polimodal, Terciario y Universitario. Cursó Posgrados en la Universidad de San Joseph, Filadelfia, en la Universidad de San Luis, y en la UNER, Paraná.

## **L**La educación entre el pasado del siglo XX y el porvenir del siglo XXI

Ponencia presentada al 6º Congreso Internacional de Educación Superior “Universidad 2008”. “La universalización de la universidad por un mundo mejor”. Tema Central: “La masificación, inclusión social y pertinencia en la educación superior”. La Habana, Cuba 2008.

*Por Ruth Carengo de Gebhart*

### **Resumen**

Se hace necesario un replanteo de las políticas educativas de nuestros países, que debe iniciarse desde la noción de sujetos pedagógicos (docentes y alumnos) en las nuevas formaciones sociales, culturales y políticas del fin del anterior y principios del nuevo siglo y que conduce a reconsiderar el papel del Estado en la educación pública, dentro del marco de nuevas políticas.

El papel que actualmente desempeñan los Estados nacionales debe ser redefinido a la luz de los desafíos que se presentan tanto para la democracia como para la educación.

A partir del análisis documental comparativo se desarrolla un diagnóstico de la evolución de la educación superior en las últimas décadas y de cuáles serían los tópicos principales a afrontar de cara a la educación en la presente centuria.

El período de cien años que dejamos atrás ha sido llamado «el siglo de la educación»: enormes recursos públicos se han invertido posibilitando la extensión de la escolaridad obligatoria. Sin embargo, las políticas neoliberales en la década

del 90 próximo pasada priorizaron la retención escolar en la educación básica y generaron una crisis en el resto de los niveles.

Podemos afirmar que no hay posibilidades de avance social sin mayores y mejores niveles de educación, por lo que esta puede considerarse una inversión de gran rentabilidad individual y social, generadora de personas con mayores niveles de tolerancia social y convivencia. En síntesis: a mayor educación, mejor sociedad, compuesta por individuos más plenos, responsables y productivos.

## **Desarrollo**

El paso, de alguna manera simbólico, entre un siglo y otro —que a su vez expresa un paso aún mayor de un milenio a otro— que nos ha tocado vivir, nos encuentra a todos, como ciudadanos primero y educadores después, traspasando de un tiempo a otro problemas educativos de décadas a los que se incorpora el de la globalización asentada en la más fenomenal revolución científico-tecnológica de la humanidad y que al analfabetismo de base añade en los últimos años el analfabetismo científico-tecnológico.

Muchos consideran que esta situación que compartimos los países latinoamericanos es la resultante de la contienda entre el progresismo y el neoliberalismo. El primero intenta reproducir la escuela y la universidad moderna, sin ser capaz de imaginar, programar y conducir transformaciones sustantivas, sólo resistiendo el avance neoliberal; éste, reconstruyendo la educación desde fundamentos antagónicos al ideario democrático-progresista ha producido cambios estructurales en la organización del sistema educativo de nivel superior.

Así como en el aspecto económico los resultados de la aplicación de políticas neoliberales muestran una brecha cada vez mayor en la distribución de la riqueza, acentuando las diferencias entre sectores sociales ricos y sectores pobres, los servicios educativos en el nivel superior vieron incrementar el peso de la iniciativa privada al ritmo de las modificaciones en la legislación y la paulatina especialización y diversificación de una estructura que durante el Estado de Bienestar era prácticamente un monopolio estatal. Esto derivó en una segmentación de la población estudiantil según su capacidad para costear carreras aranceladas en el sector privado y/o sus posibilidades de acceso a la oferta educativa en el territorio de residencia.

El concepto de libertad de mercado fue el que primó para dar respuesta en la década de los '90 a una creciente cantidad de jóvenes en condiciones de ingresar al nivel superior.

En concordancia con la hegemonía de preceptos neoliberales, el modelo de desarrollo de las universidades tuvo en América Latina características tales como “el apuntalamiento del sector de formación tecnológica superior, la vinculación de las instituciones de enseñanza superior con empresas y gobierno, la participación cada vez más reducida del Estado en el patrocinio de las universidades públicas y la generación de procesos de evaluación y rendición de cuentas” (Rodríguez Gómez, 2002).

Es evidente que la libertad de mercado asociada a la educación es totalmente opuesta a la solidaridad social y que el individualismo y la competencia como soporte de la eficacia social se acompañan con una concepción desvinculada de todo marco normativo consensuado.

De acuerdo a las características y capacidades del sector privado y a la intervención de jurisdicciones estatales infranacionales (creación de universidades estatales o provinciales), hubo una diferenciación interna en el nivel a partir de una multiplicidad de ofertas. A las carreras tradicionales se agregaron escuelas o institutos superiores de enseñanza, carreras especializadas en ingeniería y tecnología, en distintas disciplinas de la salud y de la administración económica e incluso por rama de actividad.

Es decir que se vinculó la diversidad de ofertas a los sectores de la economía que en la década anterior aparecían como los más dinámicos.

El paradigma que otrora mostraban muchas carreras tradicionales incluyendo en la currícula temáticas orientadas a la formación para el ejercicio de la ciudadanía y no sólo para una profesión, dio lugar a una predominante capacitación operativa para hipotéticas “salidas laborales» inmediatas, incluso ofertando carreras técnicas de corta duración. El objetivo fue vincular las carreras a las demandas del mercado.

Sin embargo, el desarrollo de este proceso en el nivel superior no condujo a la inclusión de la población joven en el servicio educativo ni a su inserción en un mercado laboral que expulsaba a sus trabajadores.

En Argentina, un trabajo elaborado por Marcela Mollis (2001) da cuenta de que “en el período 1982-1992 las universidades nacionales duplicaron su población estudiantil y el número de docentes”.

“En los últimos años el sector universitario argentino experimentó una fuerte expansión: se crearon 12 nuevas universidades nacionales y

el número de universidades privadas se duplicó” (Mollis, 2001). Y hacia 1999 ya eran 38 universidades nacionales, 43 universidades privadas, 5 institutos universitarios nacionales creados bajo el Régimen Legal de Universidades Provinciales y 5 institutos universitarios privados los que conformaban el universo de las instituciones universitarias oficialmente reconocidas. Dentro del nivel superior no universitario deben incluirse para la misma fecha unos 1.700 establecimientos de nivel terciario.

En 1983 se contaba medio millón de estudiantes dentro del nivel superior (universitario y no universitario) y en 1999 dicha población era de 1,3 millones.

A pesar del crecimiento de la matrícula —que se vincula al acceso irrestricto al nivel superior a partir del retorno a la democracia en 1983 y al volumen de las posteriores generaciones de estudiantes— los resultados del Primer Censo Universitario ejecutado al finalizar la primera gestión del presidente Menem en octubre y noviembre de 1994 arrojó resultados alarmantes: “...un 42 % de los alumnos abandonaba la universidad al primer año y apenas un 19 % de los inscriptos lograba graduarse” (Rodríguez Gómez, op. cit.).

El deterioro de la calidad educativa y la incapacidad para retener a la población estudiantil no sólo tiene que ver con aspectos pedagógicos:

- la crisis del nivel medio o polimodal repercute en la formación de los ingresantes al nivel superior, que encuentran exigencias no contempladas al momento de elegir una carrera,
- el desfinanciamiento de las universidades públicas afecta la prestación de sus servicios, generando en los estudiantes exigencias de costos no previstas en su concepto de gratuidad o, definitivamente en algunas instituciones, la necesidad de recurrir al arancelamiento de los estudios,
- la oferta educativa privada produce segmentaciones de acuerdo no sólo a las capacidades educativas, sino principalmente a las capacidades de financiamiento por parte de los estudiantes.

Estas limitaciones enunciadas, entre otras, provocan la deserción temprana de un conjunto considerable de jóvenes en edad de estudiar. Y por lo general tampoco acceden a su primer empleo como para insertarse en el mercado laboral al abandonar los estudios. O bien lo hacen en trabajos de poca exigencia en capacitación y precaria relación laboral. Son víctimas de una sociedad expulsora.

Adriana Puiggrós evalúa que “...se ha constituido un escenario de extrema complejidad donde faltan las antiguas regulaciones y estatutos.

A medida que disminuye la inversión en educación estatal y sufren dificultades financieras las ONG, aumentan las tendencias corporativistas y se vuelve más difícil dar un sentido a los espacios educativos no gubernamentales. (...) Sostener el espacio público educativo es indispensable, como lugar en el cual deben crecer nuevos sujetos pedagógicos y alternativas democráticas a la educación tradicional. Sin duda es necesario transformar profundamente el sistema escolar, pero ese cambio, no puede realizarse sobre sus cenizas. Es con el material de la educación masiva, pública, democrática, que se puede construir nuevas opciones sistemáticas progresistas. Estas opciones se deben iniciar con nuevos pactos entre los sujetos de la comunidad educativa, poblada ahora por actores que, pese a su apariencia tradicional, distan de sus antiguas identidades. Todos hemos cambiado, y también nuestras necesidades, aspiraciones e imaginarios. El progresismo debe advertirlo, so pena de producir discursos vacíos” (Puiggrós, 2002).

Una universidad inclusiva es posible en la medida en que la sociedad fije como meta este objetivo, no sólo para el acceso a estudios superiores sino también para garantizar la igualdad de derechos y el pleno ejercicio de la ciudadanía a todos sus integrantes.

Se hace prioritariamente necesario un replanteo de las políticas educativas de nuestros países, replanteo que debe iniciarse desde la propia noción de sujetos pedagógicos (docentes y alumnos), en las nuevas formaciones sociales, culturales y políticas del fin y principios del nuevo siglo y que conduce inevitablemente a reconsiderar el papel del Estado, en la educación pública dentro del marco de nuevas políticas de la oferta.

Carlos Alberto Torres afirma: “...el papel de los estados condicionados en América Latina continúa siendo problemático tanto para la democracia como para la educación. La vieja imagen sarmientina de «educar al soberano», que ha precedido el pensar la educación en Latinoamérica y se convirtió en el blasón del normalismo, pareciera haber caído en desuso en el pensamiento del neoliberalismo (...) la noción de opresión [de ese soberano] que Paulo Freire instauró debe guiar la reflexión política acerca de cuál es el papel del Estado en la educación en el nuevo siglo (...) hay que repensar la noción de conocimiento oficial en sí mismo y reconstruir las imágenes del conocimiento apropiado, necesario y válido que las escuelas tienen que impartir (...) porque este repensar la noción de conocimiento implica repensar la noción del poder y por ende la noción de la democracia y la ciudadanía (...) la educación es una cuestión de Estado, es una lucha por la defensa del pacto

democrático” (Torres, 2002).

Sostener el rol histórico de las universidades públicas, en su función de docencia, investigación y extensión para dar respuestas a la sociedad en que está inserta, implica enfrentar nuevos retos en el presente siglo. Entre otros, Rodríguez Gómez enumera: “...contribuir a que los países cuenten con las capacidades científicas y tecnológicas suficientes para competir en una economía mundial globalizada; generar los cuadros profesionales y técnicos que la renovación de las estructuras de producción y servicios del país está requiriendo; participar en el debate sobre temas que son cruciales para definir las opciones de política económica, de modelo de desarrollo social, de gobierno y participación ciudadana (...) También toca a la universidad del presente anticipar y apoyar procesos de cambio en aspectos tales como la dinámica poblacional, el empleo, la distribución de los servicios de salud y educación, la impartición de justicia y el respeto a los derechos humanos, la preservación del medio ambiente y el patrimonio cultural nacional, por citar algunos ejemplos” (Rodríguez Gómez, op. cit.).

Lo público, desde sectores de centroderecha, dejó de ser considerado sinónimo de estatal. La subversión de la actividad educativa reemplaza la expresión educación pública o privada por educación pública de gestión estatal o privada, lo que significa que lo público puede ser gestado tanto por el Estado como por los particulares.

El siglo que dejamos atrás ha sido bien llamado el siglo de la educación: enormes recursos públicos se han invertido en la educación posibilitando la extensión de la escolaridad obligatoria. Asimismo se atendió la educación pre-escolar, la de los niños con capacidades diferentes, asegurando progresivamente la igualdad de oportunidades para los pobres, los inmigrantes, las niñas y mujeres, los indígenas, entre otros. Junto con la expansión de oportunidades los esfuerzos se han orientado en la retención de los estudiantes, sobre todo en los niveles de Educación Básica, al tiempo que la preocupación por la calidad de la educación involucró a intelectuales, políticos, docentes, sindicatos y padres.

Basados en el argumento de la Ilustración se consideró unánimemente que no hay grandes posibilidades de avance social sin mayores y mejores niveles de educación, por lo que esta pasó a considerarse una inversión de gran rentabilidad individual y social, generadora de personas con mayores niveles de tolerancia social y convivencia, a su vez que, más productivas y competitivas desde la

óptica de los mercados regionales, nacionales e internacionales. En síntesis, se entendió que, a mayor educación, mejor sociedad: sociedad compuesta por individuos más plenos, responsables y productivos.

Esta generosa expansión de las oportunidades educativas ha sido vista también como una condición *sine qua non* para la expansión de los imperativos kantianos de la justicia social y la responsabilidad individual en la sociedad como conjunto.

No obstante, la equidad y la calidad continúan siendo cuestiones críticas en la educación de este principio de siglo en los países latinoamericanos, que condicionados por las crisis de la deuda externa y el déficit fiscal enfrentan cada vez más dificultades para paliar los problemas del financiamiento educativo y el riesgo que se enfrenta es que la ruptura y en el mejor de los casos, el atraso en el compromiso por la educación pública pueda intervenir en la ruptura del pacto democrático en las naciones latinoamericanas.

La agenda neoliberal para la educación latinoamericana se basa en las premisas políticas de privatización de la educación pública y reducción del gasto público; postula líneas representadas en las políticas del Banco Mundial, tales como la democratización de la escolaridad, la priorización de la educación básica, la calidad de la educación, lo que se contradice con los criterios de sus propios economistas que entienden que el objetivo final de las políticas educativas debe ser la eficiencia económica, la liberalización de los mercados y la globalización del capital, para lo cual sobredimensionan el uso de métodos cuantitativos en la medición del éxito de las políticas implementadas.

Puede decirse entonces que el modelo hegemónico liberal ha impulsado un movimiento de elaboración de estándares educativos ajustados a niveles internacionales que ha tenido enorme impacto en todos los niveles educativos y que ha sido lamentablemente usado más como instrumento de control político que como herramienta para el mejoramiento de la educación.

Debemos pensar desde adentro de las universidades el rol que deben desempeñar en la construcción de una sociedad más autónoma e igualitaria; y desde esa perspectiva definir los aportes para un modelo social y económico de inclusión y auténtico ejercicio de la ciudadanía, con un desarrollo basado en perfiles productivos acordes a la generación de bienes y servicios para el conjunto de la comunidad y generadores de fuentes de trabajo.

¿Cómo diseñar propuestas que justifiquen la ampliación del

presupuesto en investigación y que garanticen los servicios educativos en todos los niveles?

¿Cómo presentar un plan de desarrollo que contemple el crecimiento demográfico de la población demandante en los distintos niveles de educación formal?

¿Qué contenidos incluir para que el futuro profesional tenga una visión ética de los desarrollos en investigación científica?

¿Cómo generar una capacidad reflexiva para la adaptación a distintas demandas laborales en un mercado que reclama polifuncionalidad?

Estos son algunos interrogantes a los que de alguna manera contesta Rodríguez Gómez, enfatizando: “el trascendente papel de la institución (universitaria) en la formación de futuros líderes en los distintos campos y dominios de actividad” (Rodríguez Gómez, op. cit.). Así, a nivel institucional, la universidad “tiene que darse una organización que le permita, al mismo tiempo, incorporar los avances científicos y satisfacer las necesidades que implican los procesos de cambio social” (Rodríguez Gómez, op. cit.). Y en cuanto al rol docente, se ve en la obligación de “proporcionar una formación que permita procesos de adaptación permanente a las exigencias que imperan en el mundo del trabajo y acordes con los avances de la ciencia, la tecnología y el pensamiento crítico sobre la sociedad y la cultura (...) comprometida en procesos de formación permanente y actualización de su planta académica, así como con la formación continua de sus egresados” (Rodríguez Gómez, op. cit.).

Asimismo, la actual dinámica de movilidad económica y de la fuerza de trabajo debe ser contemplada en los planes de estudio en los que se debe considerar “la necesidad de generar un currículum flexible, esquemas de formación continua y educación permanente, enseñanza de lenguas y preparación para el mercado global, tanto en competencias específicas como en actitudes y valores”.

## **Bibliografía**

- MOLLIS, Marcela: “*La universidad argentina en tránsito. Ensayo para jóvenes y no tan jóvenes*”. Fondo de Cultura Económica, Buenos Aires, 2001.

- PUIGGRÓS, Adriana: “*Educación y poder: los desafíos del*

*próximo siglo*”, en “Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el Siglo XXI”. CLACSO. Bs. As. Octubre de 2002.

- RODRÍGUEZ GÓMEZ, Roberto: *“La universidad latinoamericana y el siglo XXI. Algunos retos estructurales”*, en “Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el Siglo XXI”. CLACSO. Bs. As. Octubre de 2002.

- TORRES, Carlos A.: *«Grandezas y miserias de la educación latinoamericana del siglo veinte»*, en “Paulo Freire y la agenda de la educación latinoamericana en el Siglo XXI”. CLACSO. Bs. As. Octubre de 2002.

### **Sobre la autora**

Ruth Careno es Doctora en Educación. Coordina y dirige la carrera de Comercio Internacional de la UADER. Es Responsable de las pasantías de las carreras de Marketing y Comercio Internacional. Es coordinadora ad-honorem de la cátedra “Derecho Público y Privado” en todas las carreras de la Facultad de Ciencias de la Gestión. Disertó en el 4º Congreso Nacional y 2º Internacional de Investigación Educativa “Sociedad, Cultura y Educación. Una Mirada desde la Desigualdad Educativa”, Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional del Comahue, Cipolletti, Río Negro (abril de 2007).



# **L**as perspectivas sistémicas y los abordajes en ciencias sociales

*Por Ana Ortiz*

## **Resumen**

Este artículo se realizó durante agosto de 2007. El presente trabajo tiene como objetivo mostrar y exponer a discusión crítica el potencial epistemológico de las teorías sistémicas en el ámbito de las ciencias sociales, a través de un breve recorrido por los conceptos fundamentales de las mismas y de una aplicación en el campo antropológico. El atributo de interdisciplinariedad de estas perspectivas es el punto de partida para ahondar en conceptos y categorías tales como sistema, complejidad y emergencia; herramientas que pueden considerarse insoslayables para el análisis de procesos sociales y culturales.

## **Desarrollo**

Las teorías sistémicas surgen como un paradigma alternativo frente a los modelos epistemológicos tradicionales, los cuales se caracterizan por estar sustentados en la lógica

clásica lineal y por articularse a través de explicaciones mecanicistas o regularidades estadísticas (Reynoso, 1998; Samaja, 1993).

Según Carlos Reynoso (1998) ha habido cuatro formulaciones sucesivas de las teorías de sistemas:

- 1-La Cibernética, Wiener (1947).
- 2-La Teoría General de Sistemas (TGS)<sup>1</sup>, Bertalanffy (1950-70).
- 3-Las Estructuras Disipativas, promovidas por Prigogine (década de 1960).
- 4-La Sinérgica, Haken (1980).

A estas propuestas se las puede abordar (siguiendo la perspectiva de Reynoso) como un *arquetipo para producir teorías*, una suerte de anclaje epistemológico que atraviesa las especificidades disciplinarias. Podemos decir que esta posición epistemológica es transdisciplinaria y por ello de gran importancia para las ciencias sociales en general y la antropología en particular.

Las teorías sistémicas ponen en primer plano al sistema, a las relaciones que lo conforman, a la estructura y dinámica que asumen las mismas, más allá de las características y atributos intrínsecos de los elementos. Pero estos sistemas no son entidades teóricas simples y cerradas. Generalmente el objeto de los modelos sistémicos son sistemas abiertos y complejos. En este sentido el atributo de complejidad es del objeto, no del fenómeno a estudiar:

“La ‘complejidad’ no es en sentido estricto una propiedad ontológica propia del fenómeno que se estudia, sino una escala inherente al punto de vista que se adopta y a los conceptos que se usan” (Reynoso, 1998: 280).

Este objeto se recuesta sobre algunos conceptos centrales (tomo los más relevantes para el presente trabajo):

- **Totalidad:** Este concepto tiene que ver con abordar el conjunto, y no las partes por separado. No es una totalidad equilibrada, desprovista de conflicto, sino que coexisten en constante tensión el orden y el conflicto. Esta categoría apela, en la mayoría de los casos, a sistemas complejos y abiertos a su entorno.
- **Jerarquía:** Presupone que los fenómenos están estructurados en niveles, y estos a su vez en conjuntos de niveles, y cada cual es un conjunto dentro de otro conjunto. Un sistema jerárquico está compuesto por subsistemas interrelacionados, los cuales tienen cada uno su especificidad y participan

de manera distintiva en el interior del sistema total, con grados diferenciales de autonomía y libertad. No se puede explicar de manera lineal lo que sucede en un nivel superior en términos de lo que sucede en niveles inferiores, pues entre ambos existen interacciones complejas.

· **Emergencia y Complejidad:** La emergencia de determinadas conductas es un efecto conjunto de la complejidad de las interacciones y de la presencia de circuitos no lineales de retroalimentación. Estos emergentes son propiedades específicas, irreductibles, de cada nivel de análisis.

· **Retroalimentación o Feedback:** Se refiere a la información que circula por el sistema realimentándolo. Hay dos modalidades de retroalimentación: el *feedback negativo*, que permite perfeccionar el comportamiento de un sistema orientado a un fin; y el *feedback positivo*, que amplía las desviaciones en relación a un objetivo, de manera casi exponencial.

· **Homeostasis, Trayectoria y Morfogénesis:** La serie de cambios que se producen en un sistema a través del tiempo se denomina trayectoria y muestra cómo las fluctuaciones que producen dichos cambios son controladas por mecanismos reguladores del mismo sistema; a este proceso por el cual se restablece la estabilidad de un sistema se lo denomina homeostasis. Cuando las fluctuaciones no pueden ser controladas por los mecanismos reguladores el sistema evoluciona cambiando sus estructuras; a esto se le llama proceso de morfogénesis. De esta manera, la trayectoria de un sistema se puede definir como una secuencia alternada de estados estables y transformaciones estructurales.

El concepto de **totalidad** guarda cierto parentesco con el concepto de **holismo**, el cual ha caracterizado particularmente a la antropología con respecto a otras ciencias sociales.

La visión holística es un rasgo distintivo de nuestra disciplina que alude al abordaje del “todo social”, desde el cual la **cultura** es un universo complejo más allá de las orientaciones teóricas desde las cuales se la define.

El aporte del concepto de totalidad en términos sistémicos viene dado por la posibilidad de definir ese universo en términos de **sistema**. Pero en este caso el concepto de sistema no es una entidad pensada como en eterno equilibrio y ordenada, sino más bien una complejidad en la que podemos incluir relaciones de conflicto, donde las interacciones entre sus componentes son complejas. Esta es una diferencia imperativa con el concepto de sistema utilizado por el funcionalismo en nuestra disciplina:

“Existe una diferencia importante entre el concepto de totalidad en la teoría de sistemas y la idea de totalidad en el funcionalismo. En el funcionalismo se pone énfasis en el orden y en la cooperación entre los componentes. Para Bertalanffy, por el contrario, la competencia entre las partes y el conflicto es un aspecto necesario de los sistemas. En teoría, por lo menos, los modelos sistémicos son dinamistas” (Reynoso, 1998: 308).

## Otras diferencias distintivas

El hecho de darle gran importancia analítica a los elementos en sí es, en nuestra disciplina, un legado funcionalista: uno de sus principios postula que los elementos de un sistema son necesarios e irremplazables.

El antropólogo Gregory Bateson ya remarcaba la falta de consistencia que tiene el hecho de dividir la cultura en rasgos atribuibles a instituciones específicas que cumplen su función inequívoca dentro del sistema:

“Cualquier rasgo de una cultura, tomado por separado demostrará al ser examinado no ser solamente económico o religioso o estructural, sino participar de todas esas cualidades de acuerdo con el punto desde el cual miremos. (...) De esto se sigue que nuestras categorías “religioso”, “económico”, etc., no son subdivisiones reales que estén presentes en las culturas que estudiamos sino meras abstracciones que adoptamos en nuestros estudios”. (1985: 89).

Las limitaciones de las perspectivas que dividen a la cultura en aspectos del tipo “lo económico”, “lo religioso”, etc., han sido motivo de reflexión y análisis en antropología hasta nuestros días, de hecho el debate no está cerrado, ni la cuestión resuelta<sup>2</sup>.

Según Reynoso, el problema que Bateson encuentra tiene que ver con que estas categorías son “analíticas en el sentido estricto”:

“...funcionan a costa de despiezar una totalidad más grande en aspectos que después no pueden reunirse, pues tampoco hay conceptos vinculantes capaces de hacerlo”. (1998: 290).

Algo similar sucede con la confusión entre el nivel empírico y el teórico. Desde la sistémica se concibe a **un sistema como una entidad teórica**, construido a partir de un modelo o marco que lo sustenta; en cambio en el funcionalismo el sistema muchas veces se confunde con el nivel empírico: las funciones dentro de un sistema se definen, en la mayoría de los casos, como descripción empírica de lo que realiza tal o cual institución específica.

Esta confusión no es privativa del funcionalismo; en general los

modelos tradicionales y muchas de sus aplicaciones antropológicas caen en este tipo de confusiones:

“Un modelo es una construcción lógica y lingüística (...) No hay entonces una escala propia de los fenómenos: teorías que tratan de enormes conjuntos sociales son a menudo más sencillas que teorías que abordan la personalidad de sujetos individuales. La caracterización de los tipos de modelos debe fundarse en otras consideraciones”. (Reynoso 1998: 278)

En este aspecto de la crítica el aporte de Bateson también es esclarecedor. A través de su metáfora **mapa y territorio**, este antropólogo logra discriminar claramente los modelos, como construcciones teóricas, de las entidades reales; el *cartografiado* es, siguiendo con la metáfora, el procedimiento que vincula estos dos aspectos irreductibles.

Otro concepto pertinente es el de **jerarquía**. A través del mismo podemos generar una suerte de anclaje metodológico, definiendo en un marco más acotado nuestro objeto de estudio. Esta noción nos provee de una heurística que permite viabilizar nuestros objetivos y contextualizarlos en un nivel de análisis específico.

De la mano del concepto de jerarquía vienen implícitos los conceptos de **complejidad** y **emergencia**. La posibilidad de discriminar diferentes niveles de análisis es de alguna manera consecuencia del atributo de complejidad que tienen los sistemas que caracterizan el universo social y cultural.

Este atributo marca una diferencia cualitativa con las epistemologías tradicionales: estas últimas se sustentan en una lógica lineal, en donde se establecen relaciones de causalidad en un solo sentido (causas similares producen efectos similares) y las condiciones iniciales determinan el resultado final; es decir, se accede al todo analítico haciendo una sumatoria del análisis de sus partes. (Reynoso, 1998).

Desde las explicaciones mecánicas y estadísticas no podríamos caracterizar la complejidad de un sistema, así como tampoco definir las relaciones que lo conforman. Por ello la teoría de sistemas no se basa en el esquema nomológico-deductivo sino que apela a otro tipo de lógicas que puedan contemplar la dinámica y la existencia de conflicto en los sistemas<sup>3</sup>.

Es interesante señalar que el objetivo de generar modelos formales no hace que las propuestas sistémicas sean positivistas:

“La teoría de sistemas no es positivista. Muchos postulados sistémicos constituyen reacciones ejemplares contra el principio positivista de la analiticidad y contra la reducción de todas las ciencias a la mecánica vulgar. Los ‘sistemas’ a secas constituyen un concepto indefinido, bastante desgastado por el abuso; pero los ‘sistemas generales’ son algo muy preciso

y circunscrito (...) los sistemas de la sistémica son de una especie muy peculiar que distintos autores caracterizan como ‘abiertos al entorno’, ‘complejos’ o ‘dinámicos’ ” (Reynoso, 1998: 281).

El concepto de propiedad emergente define un rasgo muy importante de los sistemas complejos y es, por lo tanto, una herramienta contundente para abordar los fenómenos sociales y culturales. Los emergentes nos definen un nivel de análisis específico a través de ciertas características que son privativas del mismo. Actualmente este concepto es clave en las modelizaciones de dichos sistemas no sólo en términos teóricos sino también en lo que respecta a lo metodológico:

“Las propiedades emergentes, características de los sistemas denominados complejos, son aquellos atributos que se observan en el todo, pero que no pueden ser deducidos de los comportamientos individuales analizados aisladamente”. (Miceli, 2005).

La antropología ha dado cuenta de muchos acontecimientos y procesos complejos, de variadas “conductas emergentes”: el hecho de que en contextos similares se produzcan manifestaciones culturales diversas, es un buen ejemplo de estos fenómenos.

En los últimos años se han diseñado modelos de simulación para ciencias sociales que atienden a este supuesto con el objetivo de abordar, desde una perspectiva sistémica, la relación entre “el todo y las partes”, o entre el individuo y la sociedad. Teniendo en cuenta que dicha relación es (y ha sido) un punto metodológico conflictivo para las ciencias sociales, estos modelos intentan formular y generar heurísticas para abordarlos desde una perspectiva que involucre la complejidad que implican. Un ejemplo son los **modelos basados en agentes** que están inspirados en una lógica no aristotélica. Se asume que la interacción social es determinante y por lo tanto la información que manejan los actores no es apriorística ni completa. (Miceli, 2005).

Se parte de estados sencillos describiendo un movimiento que va de “lo simple a lo complejo”, al cual se lo define a través del concepto de *bottom-up* (de abajo hacia arriba). Este concepto permite describir un proceso emergente, ya que:

“[...] la complejidad no se corresponde con una suma de variables, las cuales, pudiendo ser formuladas acabarían con un resultado establecido”. (Miceli, 2005: 9).

Es importante remarcar la diferencia entre estado estable y equilibrio, ya que es otro rasgo distintivo con respecto al funcionalismo clásico; a través del concepto de homeostasis se introduce un aspecto dinámico, en

donde el estado estable es una actividad y el proceso homeostático describe cómo un sistema responde a ciertos cambios que se producen en su entorno pero dentro de ciertos márgenes que no involucran modificación alguna de su estructura. (Reynoso, 1998).

El otro tipo de proceso al que hicimos referencia es el de morfogénesis. Este concepto alude a los cambios estructurales que debe asumir un sistema cuando su relación con el ambiente no puede mantenerse dentro de ciertos rangos; el énfasis está puesto más en el movimiento que en situaciones de orden y equilibrio. Por ello estas teorías son una herramienta importantísima para abordar los cambios y las fluctuaciones de entidades complejas y dinámicas como son las organizaciones sociales y culturales.

Estos cambios se pueden describir a través del concepto de trayectoria. De esta manera involucramos la noción de tiempo y podemos no sólo describir la dinámica de los sistemas con cierta perspectiva “procesual”, sino que además podemos contextualizar sus cambios en función del tiempo y el espacio.

Por último, es un rasgo peculiar de los sistemas abiertos y complejos su fuerte interacción con el contexto. En este sentido podemos vincular los conceptos de retroalimentación negativa (feedback negativo) y de homeostasis en los sistemas vivos, ya que ambos nos describen el proceso mediante el cual un sistema se adapta a su entorno.

## **Aplicaciones en Antropología y Ambiente**

El concepto de ambiente puede ser definido como sistema complejo en tanto una totalidad dinámica de elementos y relaciones. Actualmente se habla de sistemas ambientales humanos, remarcando con este nombre la actividad humana como variable fundamental de los mismos (Reboratti, C., 1999; Ortiz, A, 2006).

Dentro de las producciones antropológicas que ubican las manifestaciones culturales en estrecha relación con el entorno, están las que abordan dicho vínculo desde una perspectiva sistémica. Ejemplo de ello es la **ecosistémica** de Roy Rappaport. En su trabajo etnográfico “Cerdos para los antepasados”, sobre la población tsembaga en Nueva Guinea, el autor utiliza herramientas teórico-metodológicas de la ecosistémica y define desde este marco las relaciones entre comunidad y entorno.

En relación con la perspectiva del citado autor, existen actualmente teorizaciones sobre los llamados **ecosistemas humanos**<sup>4</sup>. En antropología esta tendencia sistémica es de gran pertinencia, siendo Roy Rappaport uno

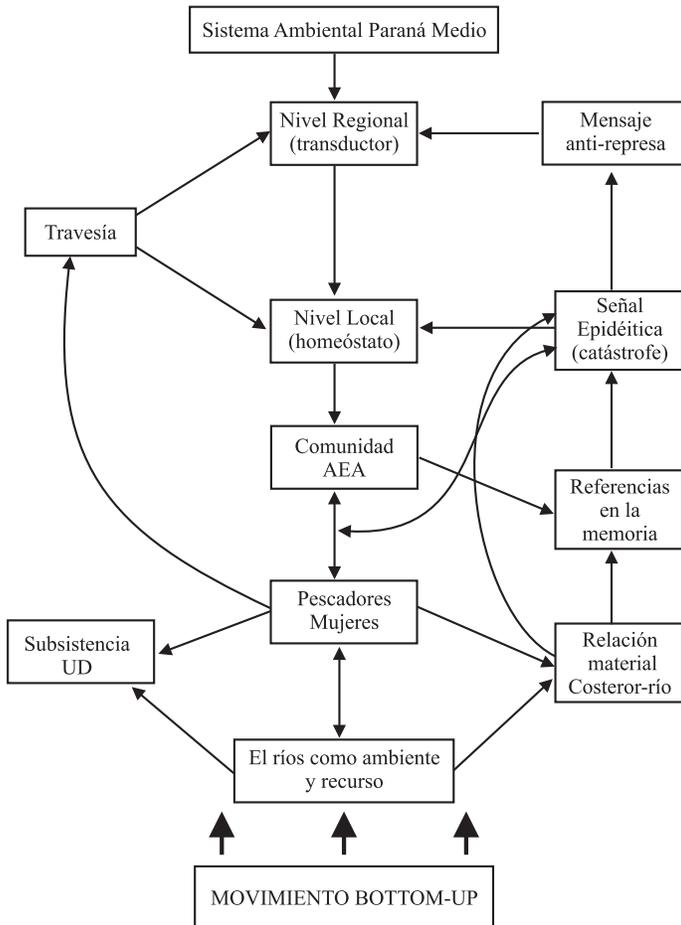
de sus principales referentes. Un ejemplo de esta “rama” de la sistémica son las producciones del grupo H. E. Kuchka, en Estados Unidos. En una de ellas los autores hacen un recorrido por las herramientas teóricas y metodológicas que abonan para la realización de una Teoría de los Ecosistemas Humanos. Los conceptos de **ambiente humano**, **ecosistema humano**, o **sistemas ambientales humanos** ya incluyen este punto de partida integrador y multidisciplinario. Este grupo toma como componente central para construir el concepto de ecosistema humano la noción de **ambientes múltiples**, el cual implica una perspectiva multidisciplinaria en términos sistémicos. Estos “ambientes múltiples” se remiten a las dimensiones física, biológica, social y cultural; y el sistema está atravesado por “inputs” y “outputs” de información que son “filtrados” por una determinada perspectiva epistemológica (o modelo):

“(…) an evolutionary arrangement of the different environments, with an aggregated consumer symbol (...) Information inputs and outputs to and from the system pass through epistemological filter/field/editor/screens”. (Kuchka, 2001:56).

En general, las nuevas perspectivas cuestionan el concepto de adaptación característico de los análisis antropológicos en donde el ambiente definía la cultura (determinismo ambiental), dándole mayor importancia a la visión de los actores con respecto a las percepciones y representaciones que tienen sobre su entorno<sup>5</sup>. Más allá de las diferencias entre las mismas, las nuevas líneas de abordaje tienden a desnaturalizar los conceptos de naturaleza y cultura occidentales, así como a tener una visión dialéctica de la relación cultura/entorno. La antropóloga Kay Milton ha realizado diversos estudios en torno a la articulación entre las problemáticas ambientales y ecológicas (que caracterizan la agenda política actual a nivel mundial) y la pertinencia del abordaje y perspectivas antropológicas en relación a dichos tópicos. La autora hace un “racconto” histórico de las líneas teóricas en nuestra disciplina que han tomado como objeto antropológico la relación cultura/entorno, analizando limitaciones y riquezas de las mismas en función de los estudios actuales sobre el tema. (Milton, K., op.cit).

En un trabajo anterior (2006), investigo las relaciones entre cultura y entorno en el contexto del ambiente Paraná Medio, tomando las representaciones de los actores como elemento central y estratégico de mi análisis. Dichas representaciones están clasificadas en función de lo dicho por los/las actores de la costa de la ciudad de Paraná con respecto al proyecto de represamiento del Paraná Medio, en donde la memoria histórica fue clave para resignificar y construir la práctica anti-represa llevada adelante por los mismos<sup>6</sup>.

Relevar esta “perspectiva del actor” no me ha impedido realizar un encuadre sistémico de mi trabajo. En este sentido, los conceptos de trayectoria y propiedad emergente han sido centrales, estableciendo diferentes niveles de análisis: tres son descriptivos y dos analíticos. Los primeros aluden al ambiente (el cual engloba los dos siguientes o subsistemas), comunidad y unidades domésticas. Los segundos son el nivel local (que coincide con la comunidad) y el nivel regional (definido por el ambiente Paraná Medio). A través del concepto de trayectoria describo la dinámica en el tiempo del sistema conformado por la relación comunidad/ambiente, tomando como práctica central “la marcha”, la cual es definida a su vez como propiedad emergente de dicho sistema (concepto *bottom-up*). En el siguiente diagrama, grafico lo dicho:



Con esta aplicación quiero cerrar el presente trabajo. El objetivo del mismo es invitar a la discusión y al análisis de esta propuesta en el marco de las perspectivas epistemológicas interdisciplinarias y su potencial para todas las disciplinas sociales

## NOTAS

<sup>1</sup> En 1954 la Sociedad para la Teoría General de Sistemas hace una propuesta epistemológica concreta, basada en la transdisciplinariedad del paradigma sistémico y en la necesidad de investigar el isomorfismo de conceptos y modelos en los diferentes ámbitos de estudio, haciendo un llamado a la unificación de la ciencia (ver Reynoso, 1998: 307).

<sup>2</sup> En nuestro país, además de Reynoso, hay otros ejemplos de mirada crítica a estos abordajes: es el caso del antropólogo Guillermo Quirós, quien caracteriza este fenómeno analítico a través del concepto de incrustación.

Quirós, Clases Teóricas de Antropología Sistemática II, 1992, para la carrera de Ciencias Antropológicas, FFyL-UBA.

<sup>3</sup> Para revisar este punto, son esclarecedoras las explicaciones de Juan Samaja (1993) con respecto a la abducción como mecanismo lógico alternativo y complementario de los fundamentos lógicos de las ciencias sociales, así como su propuesta de metodologizar los procesos dialécticos a través del armado de matrices de datos.

<sup>4</sup> Este recorte teórico para abordar ecosistemas que incluyen la interacción humana tiene la característica de ser un enfoque interdisciplinario (como toda perspectiva sistémica). Un ejemplo de su crecimiento como perspectiva teórica en nuestro país es la creación de una carrera de posgrado en la UNR, que versa justamente sobre 'sistemas ambientales humanos'.

<sup>5</sup> Rappaport distingue entre el entorno operacional y el entorno cognitivo, diferenciando su modelo de las opiniones tsembaga. A su vez, esta distinción no impide que ambos modelos se complementen. Este tópico fue desarrollado ampliamente por la etnoecología (ver Milton, K, 1997).

<sup>6</sup> El evento fue una marcha de protesta por el río contra el proyecto de represamiento del Paraná Medio. La misma la realizaron dos

pescadores en canoa, uniendo el murallón de Yacyretá con la ciudad de Paraná.

## Bibliografía

BATESON, Gregory: *Naven*. Londres, Oxford University Press 1959.

BATESON, G.: *Pasos hacia una Ecología de la Mente*. Buenos Aires, Carlos Lohlé Ed., 1985.

KAPLAN, D. y MANNERS, A.: *Introducción Crítica a la Teoría Antropológica*. Ciudad de México, Nueva imagen. 1979.

KUCHKA, H.E: “Method for Theory: A Prelude to Human Ecosystems”, en *Journal of Ecological Anthropology, Special Issue*, Vol. 5. 2001.

LEE, Richard: “La subsistencia de los bosquimanos ǀkung: un análisis de input-output”. Traducción del original s/d. Fuente: *Ecological Essays: Proceedings of the Conference on Cultural Ecology*, National Museum of Canada, N° 230. 1966.

MÁLVAREZ, A., M, BOIVÍN y A. ROSATO: “Biodiversidad, uso de los recursos naturales y cambios en las islas del Delta Medio del río Paraná (Dto. Victoria, Entre Ríos, R. Argentina)”, en: Matteucci, S; O. Solbrig; J. Morillo y G. Halffter (comp.). *Biodiversidad y uso de la tierra. Conceptos y ejemplos de Latinoamérica*. Buenos Aires, EUDEBA. 1999.

MICELI, Jorge: “Teorías de la Complejidad y el Caos en Ciencias Sociales. Modelos Basados en Agentes y Sociedades Artificiales”, en: *Actas del I Congreso Latinoamericano de Antropología*. UNR, Argentina. Web: <http://revista-redes.rediris.es/webredes/arsrosario.htm>. 2005.

MILTON, Kay.: “Ecologías: antropología, cultura y entorno”. Edición virtual: [www.unesco.org/issj/rics154/miltonspa.html](http://www.unesco.org/issj/rics154/miltonspa.html). 1997.

ORTIZ, Ana: *Tesis de Licenciatura: Río Liberado. Emergentes Culturales en el Sistema Ambiental Paraná Medio*. Inédito. 2006.

RAPPAPORT, Roy: *Cerdos para los Antepasados. El ritual en la ecología de un pueblo en Nueva Guinea*. Madrid, Siglo XXI. 1987.

REBORATTI, Carlos: *Ambiente y Sociedad. Conceptos y relaciones*. Buenos Aires, Ariel. 1999.

REYNOSO, Carlos: *Corrientes en Antropología Contemporánea*.

Buenos Aires, Biblos. 1998.

SAMAJA, Juan: *Epistemología y Metodología. Elementos para una teoría de la investigación científica*. Buenos Aires, EUDEBA. 1993.

### **Sobre la autora**

Ana Ortiz es Licenciada en Ciencias Antropológicas, Orientación Sociocultural, Facultad de Filosofía y Letras, UBA; Becaria de Iniciación al Doctorado ANPCyT y Docente de la materia Epistemología en la Facultad de Gestión, UADER.

## **G**raciela Mingo: “En esta etapa comenzamos el camino de la normalización”

*Por Ariel Vittor*

Cualquier visitante medianamente observador puede constatar rápidamente que el rectorado de la Universidad Autónoma de Entre Ríos está ocupado por alguien que privilegia sus responsabilidades laborales. Un despacho prolijamente pintado de blanco pero de estilo despojado y muebles de oficina sencillos pero funcionales así parecen expresarlo.

El conflicto que atravesó la UADER durante la segunda mitad de 2007 mostró a Graciela Laura Mingo de Bevilaqua claramente enrolada en la defensa de los derechos laborales de los docentes transferidos. Hoy, la ex decana de la Facultad de Ciencias de la Gestión se ha convertido en la rectora de la universidad. Hasta ese despacho funcional acudió Tiempo de Gestión para inquirir sobre las políticas a corto y mediano plazo que se traza la nueva conducción de la universidad.

**Ariel Vittor: ¿Está la UADER viviendo un proceso de transición?**

Graciela Mingo: Estamos viviendo, como en todo momento de cambio de gobierno, una etapa de transición. Etapa de transición que tiene que ver, hacia adentro con escuchar las demandas del personal, tratando de ver cómo capacitamos a nuestros propios recursos humanos para aportar a un proceso que sea ágil en lo que hace a la normalización. Y por otro lado también ir dándole una dinámica a aquellos puntos que han sido críticos y que hoy después de haber pasado la situación tan penosa para la universidad como fue el conflicto de 2007, cuando el rectorado estuvo “tomado”, poder responder con la normalidad a cuestiones que interesa también al estudiantado como es fortificar la agilidad de los títulos. Para ello se está avanzando en nuevas capacitaciones con el personal y lógicamente que esto es una demanda muy sentida (en algunas Facultades más que en otras) que nos parece un punto importante porque para la Universidad no sólo es necesario pensar en el ingresante sino de qué manera puede cumplir la universidad con los requisitos administrativos y burocráticos para legitimar la salida del estudiante como profesional y es precisamente pensando en la obtención del título.

**A.V.: ¿Cómo caracterizaría o definiría entonces a esta etapa?**

G.M.: Definiría esta etapa como la etapa del proceso a avanzar en el camino de la normalización. Digamos, si nosotros tuviéramos que hacer un análisis retrospectivo, diríamos que la universidad surge en un momento muy complejo y, de alguna manera, podríamos decir que anárquico, por el modo como se dio. Y que fue la primera etapa. La segunda se desarrolló con el objetivo de tratar de ir ordenando, que fue la etapa del rectorado de Mario Mathieu, etapa que me precedió. Pienso que es muy valioso lo que se avanzó en el tema de lograr la validez de los títulos a nivel nacional. Y en esta etapa nosotros comenzamos el camino de la normalización, tratando de pensar en un camino más profesional de esos recursos humanos.

**A.V.: ¿Le preocupa la evolución de la matrícula de la UADER?  
¿Qué política piensa en relación a los ingresantes?**

G.M.: La universidad no puede mirarse sólo a sí misma, sino que una universidad debe continuar dando respuestas, como lo ha hecho desde su generación, a los distintos jóvenes entrerrianos que demandan

educación. Pero entonces también hay que pensar en un proyecto de inclusión. Cuando hablo de inclusión significa varias cuestiones que tienen que ver, por un lado, con nuestro ingresante que no solamente debemos pensar que lo debemos retener sino también cómo podemos ir haciendo una buena articulación entre la escuela media y la universidad. Para ello aquellas personas (profesionales) de Rectorado que están trabajando en el tema de la reconversión están ahora abocadas a pensar en un proyecto que tenga que ver con la universidad y la escuela media. Esto lo digo como un proyecto más a largo plazo.

**A.V.: ¿Es un proyecto sólo para las escuelas medias de la UADER o para otras escuelas?**

G.M.: Nosotros estamos hablando en general. Este es un proyecto que se va a presentar y luego, lógicamente el primer lugar en el que lo podemos poner en funcionamiento serían nuestras propias instituciones de nivel medio. Por el otro lado sabemos también que nuestros ingresantes tienen dificultades y que adeudan materias cuando ya están en la universidad para lo cual hemos hablado con los distintos decanos para ver si es posible darles algún apoyo de tipo tutorial en aquellas asignaturas críticas como pueden ser Lengua, Matemática e Inglés.

**A.V.: Que son las que más les cuestan al momento de las pruebas de ingreso...**

G.M.: Sí, precisamente por eso ya hemos instruido a los decanos acerca de que ellos tendrán que ver de qué manera implementamos esta posibilidad para responder a alguna demanda particular de los ingresantes.

**A.V.: Después del conflicto de 2007, ¿cómo está avanzando el proceso de los concursos ordinarios y la normalización de la universidad?**

G.M.: Creo que seguimos en el camino de la normalización, ajustando todo lo que hace a las pautas administrativas y reglamentarias, razón por lo cual en la última reunión de Consejo Superior de 2007, que fue en diciembre de ese año, se aprobó el acta de acuerdo firmada en octubre por ambas partes en conflicto. Sin embargo, esto hay que

transparentarlo con ordenanzas nuevas, con reglamentación. Entonces, se está avanzando en la parte de reglamentaciones, que surgen de la propia acta, respecto de aquellos docentes transferidos o interinos que no habían sido categorizados, para que en las Facultades se lleve adelante este proceso. No todos fueron categorizados y no todas las Facultades hicieron el mismo proceso.

Por otro lado, se trata de ver cómo adaptamos uno de los artículos para los docentes transferidos que rindan concurso y que a lo mejor no queden en el cargo de titular pero deben ser incorporados dentro de las cátedras. Todos son aspectos de las reglamentaciones que estamos viendo. Ahora nos queda como último eslabón también ver el tema de la cuestión presupuestaria en lo que hace a cargos y dedicaciones. Razón por la cual los consejos directivos también están trabajando, junto con el Consejo Superior respecto de este tema, y otro tema que es el del reglamento para JTP y auxiliares. Eso es una tarea que estamos en marcha para poder tratar de terminarla a fines de marzo y así comenzar, por ejemplo en abril con el primer llamado a los primeros concursos. Esa es una de las ideas que se está trabajando.

Los primeros concursos se van a hacer en Paraná; eso sí ya lo hemos decidido para ver el despliegue de todo el proceso, porque sabemos que todo proceso de concurso puede tener trámites que den lugar a impugnaciones, por ejemplo. Entonces se trata de hacer todo ese aprendizaje primero en Paraná y luego en Concepción del Uruguay que son los lugares donde más estudiantes tiene la universidad.

En ese sentido nosotros entendemos que éste va a ser el camino a apuntar para iniciar el proceso de la normalización... Y esto quiero aclararlo porque hablar de concursos ordinarios no significa llamar hoy y mañana estar concursando... es un proceso que lleva mucho tiempo, entre la difusión de las asignaturas, la aprobación por el Consejo Directivo, llegar al Superior, sacar la publicación e iniciar el proceso de presentación de todos los antecedentes de los docentes y consumir el hecho del concurso en sí, es un proceso que tarda aproximadamente cuatro o cinco meses.

**A.V.: O sea que no es una fórmula mágica. Aunque muchos vienen planteándolo así, como una cosa automática, muy rápida...**

G.M.: Precisamente si nosotros vemos que en nuestra dinámica diaria un concurso interino también lleva su tiempo, veremos que mucho

más nos llevará cuando estemos convocando a jurados externos, que vienen de afuera. Porque acordar el encuentro de tres jurados, que pueden tener sus agendas muy cargadas, lleva su tiempo. Pero es cierto que el tema concursos forma parte de la agenda de trabajo para 2008.

**A.V.: ¿Qué políticas se fija su gestión en lo atinente a extensión universitaria?**

G.M.: Otra de las políticas que hemos fijado es aunar lo que es extensión con bienestar estudiantil, entendiendo que precisamente el trabajo sobre becas (que es una de las actividades que estamos llevando adelante) es más claro que se trabaje desde las facultades. A su vez creemos que la extensión con el bienestar son dos aristas importantes que se unen porque los proyectos de extensión incorporan alumnos; es decir que no son solamente una actividad del docente, sino que también incorporan alumnos estudiantes. También hay otras tareas de extensión donde hay involucramiento del estudiantado. Esto no quiere decir que uno no esté pensando en cuestiones que tienen que ver con la mejor permanencia de nuestro estudiante dentro de la universidad, para lo cual se están diseñando algunas actividades deportivas y culturales en estos momentos para ver cómo se pueden unir con las distintas facultades.

**A.V.: ¿Qué es lo que se está trabajando en cuanto a las relaciones interuniversitarias e interinstitucionales?**

No dejamos de lado lo que es el intercambio, tanto para la extensión como para la investigación y la parte académica, y en ese sentido estamos viendo la posibilidad de llegar a algunos convenios marcos con algunas universidades, tanto nacionales como extranjeras. Como todavía no hemos cerrado ninguno de estos convenios, estoy planteando la perspectiva que tiene la universidad. Ya en el momento en que se hagan los convenios, los daremos a conocer.

Por otro lado, se va a ir consolidando mucho más la relación con la Universidad de Madres de Plaza de Mayo, con la que ya hemos retomado un convenio de la gestión anterior. Es importante ir avanzando con estos temas, pero al tiempo que se están haciendo nuevos contactos, se está continuando con los contactos que ya se habían iniciado.

También corresponde decir que la UADER está participando activamente de lo que se llama el Polo Tecnológico, que consiste en una

integración para el intercambio, conformada con la participación de la UADER, la UNER (Universidad Nacional de Entre Ríos), el INTA (Instituto Nacional de Tecnología Agropecuaria) el INTI (Instituto Nacional de Tecnología Industrial) y la CAFESG (Caja de Administración de los Fondos Especiales de Salto Grande). Estas instituciones convergemos en todo un proceso de definir políticas que apunten al mejoramiento de la ciencia y de la técnica.

**A.V.: ¿La UADER necesita más presupuesto?, ¿es suficiente con el actual?**

G.M.: Estamos buscando presupuesto para la universidad, para poder consolidar los concursos. Para ello ya el gobierno provincial nos ha dado una parte y hemos conseguido el resto para que podamos ir dando respuesta a esta demanda para la normalización. Y a su vez, en la dispersión geográfica se van viendo algunas cuestiones, que en algunos casos se pueden concretar y en otros no, respecto de la mejora de algunos espacios físicos. En algunos casos, quizá en Villaguay y a lo mejor en Concepción del Uruguay, la CAFESG está por avalar algunos proyectos. Y aquí estamos viendo dos proyectos, tanto de la Facultad de Ciencias de la Salud como de la Facultad de Ciencia y Tecnología que han entrado al plan nacional de Obras Públicas, vía el Ministro del área, Julio De Vido.

## Congresos - Simposios

### CRONOGRAMAS

**Junio 2008**

**Escuela de Verano de Gobierno y Políticas Públicas:  
Construyendo Liderazgo para la Cohesión Social y la  
Gobernanza Democrática. IV Edición**

Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), España

Escuela dirigida a cuadros altos y medios de las administraciones públicas, responsables políticos y tomadores de decisiones de América Latina y África. Los cursos de esta edición son:

- 1) Políticas de igualdad: género y ciudadanía. Experiencias, avances y desafíos en América Latina
- 2) Migraciones y desarrollo: experiencias y potencialidades de la migración circular y las políticas de co-desarrollo en África y América Latina
- 3) Gobernanza democrática, cohesión social y territorial: la nueva agenda de los gobiernos locales

- 4) Asistencia técnica pública y cooperación Sur-Sur
  - 5) Instrumentos y herramientas para la cohesión social: el liderazgo público y el diálogo político como principios de actuación
  - 6) Indicadores estadísticos para la toma de decisiones
- Duración: 30 de junio - 11 de julio de 2008  
-Lugar: Madrid, España  
-Contacto: Mónica Prieto, Programa de Liderazgo Público, Fundación Internacional y para Iberoamérica de Administración y Políticas Públicas (FIIAPP), España  
e-mail:mprieto@fiiapp.org  
<http://www.programadeliderazgo-fiiapp.org>

### **Convocatoria al XXI Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública 2008, “Calidad y excelencia en la gestión pública”**

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD)

- Fecha límite para entrega de trabajos: 30 de junio de 2008
- Contacto: Concurso del CLAD  
e-mail:concurso@clad.org.ve  
<http://www.clad.org.ve/concurso/concuxxi.html>

### **XIV Conferencia Interamericana de Alcaldes y Autoridades Locales**

“Construyendo el Municipio Productivo, Eficiente y Equitativo”.

La Conferencia se constituye en un foro para representantes de gobiernos locales, regionales y nacionales, ONGs, organismos y agencias multilaterales y todos aquellos interesados en el fortalecimiento de los gobiernos locales para compartir experiencias, información y prácticas que ayuden a la promoción de la descentralización y al fortalecimiento de los gobiernos locales en el hemisferio.

Organiza: El Condado Miami-Dade y la Universidad Internacional de la Florida

Fecha: 16 al 19 de junio, 2008.

Lugar: Miami, Florida.

Informes: lagierc@fiu.edu Lic. Cristina A. Rodríguez-Acosta en la Universidad Internacional de la Florida. Tel. (305) 348-1271 – Fax (305) 348-1273 –

## **Noviembre 2008**

**“XIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública” que se llevará a cabo en Buenos Aires, Argentina, del 4 al 7 de noviembre de 2008.**

Las bases de la convocatoria, así como el resto de la información detallada del XIII Congreso, están disponibles en el portal del CLAD: <http://www.clad.org.ve/congres.html>



## Sobre los miembros

**Carlos Diego Iglesias** es Profesor de Historia. Especialización en Ciencias Sociales (tesis de maestría en Sociología Política en proceso de evaluación). Prof. Titular Ordinario de Teoría Sociológica Clásica en FTS/UNER. Prof. Titular Ordinario de Teoría Sociológica Contemporánea en FTS/UNER. Prof. Adjunto Ordinario en Sociología Argentina FCE/UNER. Investigador categoría III, del programa de docencia e investigación. Autor del libro “Pensar un mundo sin Dios. La sociología de Niklas Luhmann”, EDUNER, 2005. Autor de artículos en revistas especializadas. Director de tesis de grado y de posgrado.

**Teresa Guadalupe Luque**, es Licenciada en Trabajo Social, egresada de la Facultad de Trabajo Social –UNER- Docente Universitaria de esa Facultad y de la Facultad de Ciencias de la Gestión – UADER- en el área curricular de metodología de la investigación. Integrante del Equipo de Investigación del Proyecto “Del Trabajo Real al Trabajo Decente Indicadores de Medición de Distancia y Significación” Facultad de Trabajo Social – UNER – Se ha desempeñado profesionalmente en el ámbito de las políticas sociales y en gestión universitaria. En la actualidad Decana de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos.

**Luis Eleuterio Orundés Ayala** es Contador Público Nacional. Posgraduado en Dirección de Empresas y Especializaciones Profesionales. Profesor de la Facultad de Ciencias de la Gestión UADER en las carreras de Administración, Cooperativas y Mutuales, Marketing y Servicios Gastronómicos. Director de la carrera de Administración (UADER). Ha disertado en Congresos Internacionales en Francia y Austria.

**Ariel Alberto Vittor** es Licenciado en Comunicación Social (UNER). Ex docente en Instituciones Educativas de nivel medio y superior en la Provincia de Entre Ríos. Es Docente de las carreras Marketing y Turismo de la Facultad de Ciencias de la Gestión (UADER). Director de la carrera de Marketing. Docente de las carreras Periodismo y Diseño Gráfico de la Universidad Católica de Santiago del Estero. Coordinador Editorial de la revista *Tiempo de Gestión* de la Facultad de Ciencias de la Gestión UADER. Colaborador de revistas locales.

## Para publicar en Tiempo de Gestión

### NORMAS

1) Los trabajos que deseen publicarse en *Tiempo de Gestión* deben remitirse a la dirección de correo electrónico *fcg\_investigacion@uader.edu.ar*. También pueden remitirse a la sede de la Facultad de Ciencias de la Gestión, en un diskette ensobrado con datos personales de contacto de los remitentes y dirigido a Revista “Iniciativa de Gestión, Facultad de Ciencias de la Gestión, UADER, Urquiza 1225, Código Postal 3100, Paraná, Entre Ríos, Argentina.

2) Los trabajos deben indicar título, nombre y apellido del autor, fecha de realización y breve reseña (hasta 10 líneas) de los antecedentes educativos, profesionales y académicos del autor. Si el autor lo desea, puede publicar también sus datos de contacto. En el caso de los trabajos con más de un autor, se indicarán datos de todos ellos.

3) Los trabajos tendrán una extensión máxima de 6000 palabras. Junto con ellos se debe remitir un breve resumen del artículo, que sintetice objetivos y contenidos del mismo en no más de 150 palabras.

4) La inclusión de gráficos, cuadros y tablas en los trabajos deberá restringirse a lo estrictamente necesario para la

comprensión de los mismos. Se usará formato digital jpg o similar.

**5)** Para el caso de ponencias presentadas a eventos como congresos deberá especificarse el nombre del evento, institución patrocinante, lugar y fecha de realización.

**6)** Las citas se incluirán dentro del texto del artículo poniendo entre paréntesis: autor, año de edición y página. En la bibliografía deberán ir referencias completas de la obra citada.

**7)** Las notas aclaratorias se limitarán a lo estrictamente indispensable y se evitará abusar de ellas. Se numerarán correlativamente e incluirán al final del artículo.

**8)** La bibliografía utilizada se indicará al final de cada trabajo de acuerdo al siguiente ordenamiento:

Para libros: Apellido y nombre del autor. Título de la obra (en cursiva), lugar, editorial y año de publicación.

Para artículos de diarios o revistas: Apellido y nombre del autor. Título (encomillado) “en” Nombre de la publicación, número, lugar, fecha.

Los artículos que no tengan correctamente indicada la bibliografía utilizada no serán considerados para su publicación.

**9)** La Coordinación Editorial y el Comité de Lectura de *Tiempo de Gestión* tendrán a su cargo la aprobación de los artículos que se proponen para su publicación y podrán aceptar, rechazar o sugerir correcciones para los mismos. También decidirán la edición en que se publicará el artículo. En cualquier caso, el dictamen será anónimo y definitivo. La decisión última la tomará la Coordinación Editorial.

**10)** La Coordinación Editorial queda facultada para hacer correcciones de estilo en los trabajos propuestos, en el caso de que así fuese necesario. Esta facultad no comprende correcciones de contenido, en lo cual serán respetados los originales.

**11)** Se entenderá que, con el acto mismo de solicitar la publicación

de un artículo en *Iniciativa de Gestión*, sus autores testimonian la originalidad del mismo.

**12)** Los trabajos publicados no expresan necesariamente las opiniones de la Coordinación Editorial, del Comité de Lectura ni de las autoridades de la Facultad y son exclusiva responsabilidad de los autores que las firman.

