

ISSN 1850-7255
ISSN (en línea): 1853-6646



TIEMPO DE GESTIÓN 31

Revista Académica Semestral de la Secretaría de Investigación y Posgrado
de la Facultad de Ciencias de la Gestión.
Año XVII. Número 31. Primer semestre de 2022.

TIEMPO DE GESTIÓN N° 31

PRIMERA PUBLICACIÓN DE 2022

Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG)
Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)

Tiempo de Gestión: Revista Académica
Secretaría de Investigación y Posgrado
Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG) - Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)
Correo electrónico: fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar
Página Web: <http://fcg.uader.edu.ar/index.php/revista-tiempo-de-gestion-1.html>
ISSN: 1853-6646 (versión en línea)

Tiempo de Gestión es una revista de la Secretaría de Investigación y Posgrado de la Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos. Sus páginas constituyen un espacio de divulgación de trabajos científicos y académicos producidos por docentes/investigadores de la FCG y de otras facultades e instituciones nacionales e internacionales, pertenecientes a una amplia gama de disciplinas que abarcan las carreras de grado y posgrado que se dictan en la Facultad (ciencias sociales, economía, administración pública y de empresas, comercio internacional, bibliotecología, archivología, turismo, cooperativismo y mutualismo, entre otras).

Los artículos, notas y reseñas bibliográficas que se publican en *Tiempo de Gestión* son seleccionados por el Director y el Comité Editorial de la revista, y son sometidos a un sistema de arbitraje "doble ciego". Resguardando criterios de calidad editorial, se procura sostener una publicación pluralista. Se trata, sin embargo, de una pluralidad que se configura dentro de ciertos límites intelectuales, a partir de los cuales se excluye todo tipo de manifestación discriminatoria (de género, racial, ideológica), o neonazi, o fascista, entre otras expresiones autoritarias.

La revista es de libre acceso, y si bien los trabajos están destinados básicamente a los miembros de la comunidad científica, también tienen como "blanco" un público más masivo, con lo cual se intenta contribuir a una mayor democratización y un mejor intercambio social del conocimiento. Una vez editados, los trabajos quedan protegidos por el Registro Nacional de Propiedad Intelectual, y su reproducción en cualquier medio, incluido el electrónico, debe ser autorizado por los editores.

La Dirección no se responsabiliza por las opiniones vertidas en los artículos firmados.

Septiembre de 2022.

TIEMPO DE GESTIÓN

Revista académica de la Secretaría de Investigación y Posgrado, Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG), Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER).

Registro de la Propiedad Intelectual N°: 59150882

Edición N° 31 (correspondiente al primer semestre de 2022)

| Director

Dr. Nahuel Escalada

| Propietario

Facultad de Ciencias de la Gestión, UADER.

| Dirección

San Martín 1505, Paraná, Entre Ríos, Argentina.

| Periodicidad

Semestral

| Indización

Latindex, Dialnet, LatinRev, Rebiun, Google Scholar.

| Diseño

Tec. Sup. María Soledad Trevisán



AUTORIDADES

| UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS

Rector | Abog. Luciano Daniel Filipuzzi

| FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN

Decano | Cr. Carlos Cuenca

Vice Decano | Prof. Román Scattini

Secretario Económico Financiero | Cr. Facundo Perdomo

Secretario Administrativo | Iván Vea

Secretaria de Comunicación | Melina Tempelopoulos

Secretario de Extensión | Lic. Nicolás Gottig

Secretaria de Investigación y Posgrado | Lic. Cristela Roude

Secretaria de Bienestar Estudiantil | Lic. Paula Silveyra

Secretaria Académica | Lic. Luciana Díaz

Secretaria de Planeamiento Estratégico | Cra. Camila Giménez

ÍNDICE

| PRESENTACIÓN

Cristela Roude, p. 9.

| ARTÍCULOS

1. La cooperativa y puerto de La Paz y el desarrollo regional. Maximiliano Camarda 1950-2019, pp. 11-33.

2. Entre Ríos (1939-1946). Revolución de 1943 e inicios del gobierno de Maya: posicionamientos y reagrupamientos políticos. Marcos Alberico Henchoz, pp. 35-55.

3. Análisis de la comunicación integral en emprendimientos femeninos de moda en Nicaragua. Ana Gonzales Ros, pp. 57-93.

4. La Escuela Técnica del Hogar. Paraná (1905-1910). María Iris Villagra, pp. 95-109.

| NOTA

Marketing de Servicios, una herramienta para las Escuelas Secundarias de gestión privada. Elizabeth Weinzettel, pp. 111-128.

En esta oportunidad compartimos la primera edición del año 2022, la N° 31 la Revista Tiempo de Gestión, que esperamos sea de interés tanto para nuestra comunidad académica como para el público en general.

En la primera parte de esta edición, docentes de nuestra casa de estudios, realizan un aporte de gran valor para el estudio de nuestra Provincia:

El primer artículo de Maximiliano Camarda, nos introduce en la dinámica de la Cooperativa Agropecuaria de La Paz desde su fundación, su devenir histórico y los principales desafíos que se plantearon en su desarrollo. Marcos Alberico Henchoz, en el segundo artículo, nos invita a reflexionar sobre las tendencias políticas y acontecimientos que configuraron la realidad entrerriana con la Revolución de 1943 y los inicios del gobierno Maya.

En una segunda parte, las autoras incorporan una valiosa mirada con perspectiva de género:

El tercer artículo escrito por Ana González Ros, analiza la comunicación integral en los emprendimientos de moda liderados por mujeres en Nicaragua, sus principales fortalezas y debilidades. María Iris Villagra, en el cuarto artículo, nos invita a reflexionar sobre la organización de la educación técnica de la mujer en la provincia y la política educativa que se construyó en torno a las escuelas especiales técnicas.

La edición finaliza con una nota escrita por Elizabeth Weinzettel, docente de nuestra Facultad, en la cual se analizan las estrategias de marketing de servicios en el instituto de educación superior de Villa Libertador San Martín.

Agradecemos y destacamos el trabajo realizado por las y los investigadores y la edición de la Revista para que sea posible la presentación de un nuevo número, de calidad y de gran valor

¹ Lic. Cristela Roude. Secretaria de Investigación y Posgrado.

para la construcción colectiva del conocimiento científico.

Los invitamos a dar inicio a la lectura, a la reflexión y a la difusión de esta diversidad de temáticas que son reflejo de la multiplicidad de disciplinas que se ofrecen en la Facultad.



1. LA COOPERATIVA Y PUERTO DE LA PAZ Y EL DESARROLLO REGIONAL, 1950- 2019

Maximiliano Camarda¹

Fecha de finalización de redacción: 01 de mayo de 2020



| Resumen

El objetivo de este artículo es analizar la trayectoria económica de la Cooperativa Agropecuaria de La Paz desde su fundación, su inserción en el territorio y el impacto de la reactivación del puerto en las últimas décadas. El interrogante que buscamos responder es como construyeron estrategias desde la cooperativa para prevalecer durante setenta años. Para la realización trabajamos con diversos corpus documentales, censos agropecuarios y poblacionales nacionales, Anuarios del Comercio Exterior de la República Argentina (para extraer los datos sobre la dinámica portuaria), Libros de Asambleas generales, de Asociados y memorias y Balances de la Cooperativa, como así también con entrevistas a actores vinculados.

Palabras claves: *Economía- Cooperativa- Entre Ríos- Puerto.*

¹ CONICET INES UNER UADER. E-mail: maximilianocamarda@hotmail.com

| Abstract

The aim of this article is to analyse the economic trajectory of the Cooperativa Agropecuaria de La Paz since its foundation, its insertion in the territory and the impact of the reactivation of the port in recent decades. The question we seek to answer is how the cooperative built strategies to prevail for seventy years. In order to do so, we worked with various documentary corpus, national agricultural and population censuses, Foreign Trade Yearbooks of the Argentine Republic (to extract data on the port dynamics), books of General Assemblies, of Associates and reports and Balance Sheets of the Cooperative, as well as interviews with related actors.

Keywords: *Economy- Cooperative- Entre Ríos- Port.*

I- Introducción

En la nota realizada el 28 de septiembre de 1905, por parte del Comisionado de Feliciano sobre la inspección de las Escuelas del Departamento que fue pedido por el Director General, sostiene que "la lectura de ese informe deja en el espíritu una penosa impresión de la pobreza escolar de Feliciano". Además, plantea que son "las consecuencias funestas del aislamiento, sin vías fáciles de comunicación, sin contacto inmediato con los centros más civilizados, su masa social no evoluciona con la rapidez de aquellas poblaciones abiertas a la corriente continua de ideas, hombres y capitales y quizás vegeta en el atraso y la ignorancia". Esta descripción del norte entrerriano, se funda en las desigualdades territoriales al interior de la provincia. Este artículo tiene como objetivo analizar algunos de los elementos centrales del desarrollo de la Cooperativa de la Paz en dicho departamento. Para ello, en primer lugar abordaremos el contexto territorial de La Paz, en segundo lugar una descripción de la cooperativa, en tercer lugar, profundizaremos en la dinámica del puerto de la Cooperativa.

Entre Ríos ocupa el centro este de Argentina, limitando al norte con la provincia de Corrientes, al sur con la de Buenos Aires, al oeste con la de Santa Fe y al este con la República Oriental del Uruguay. Enmarcada por dos caudalosos ríos: el Uruguay al este y el Paraná al oeste. De esta ubicación geográfica proviene su nombre. Posee una superficie de 78.781 km² caracterizados por un relieve de

Llanura ondulada, las llamadas lomadas; y su extensión máxima de Norte a Sur es de 430 km y 240 de Este a Oeste, aproximadamente. Su superficie sobre el total del país es del 2,1%. Su capital es la ciudad de Paraná. Presenta dos tipos de climas característicos: clima cálido subtropical sin estación seca y clima templado pampeano. El relieve entrerriano es de llanura levemente ondulada con una pendiente en dirección norte sur.

Desde mediados del siglo XIX esta provincia ocupaba un lugar central en el entramado económico y poblacional de los territorios que conformarán la Argentina. En la década de 1880 ocupaba un tercer lugar, detrás de Buenos Aires y Santa Fe en torno a los ingresos generados en per cápita (datos de 1889), unas décadas después, en 1937 ocupaba el séptimo lugar provincial. Este proceso de crecimiento desigual al de la dinámica nacional, continuó durante el siglo XX.

Por otro lado, la dinámica provincial no se reflejó en su interior en forma homogénea, mientras que en algunos departamentos del norte -donde la transición población campo-ciudad se produjo en la década de 1970-, pervivió la gran explotación agraria y la ganadería extensiva hasta mediados del siglo XX mientras que en otros territorios se aproximó notablemente a la dinámica pampeana.

El movimiento cooperativo en Entre Ríos se originó a partir de la instalación de un grupo de colonos, en este caso judíos, fundó el 12 de agosto de 1900 en la colonia Novibuco (Colonia Lucienville) la primera sociedad agrícola israelita, con el propósito de ensayar distintos cultivos y adquirir a precios económicos los artículos que fueran necesarios para el trabajo de la tierra. Como sostiene Graciela Mateo, desde inicios del siglo XX el cooperativismo agrario presta importantes servicios al asociado en materia de abastecimiento, comercialización y transformación. Aportando a un uso más efectivo de la tierra; mejorando el volumen de negocios, la calidad del producto, la eficiencia del capital y el aumento de la demanda.

Las investigaciones en torno al papel ocupado dentro del entramado económico de las cooperativas agrarias en Entre Ríos se produjeron al calor de los primeros textos históricos que abordaron las primeras décadas del siglo XX. A continuación se desarrollaron algunos trabajos centrados en describir las cooperativas entrerrianas desde una perspectiva laudatoria o como parte de la Argentina. La renovación historiográfica del retorno a la democracia concentró gran parte de las investigaciones en torno al análisis del impacto de la política de sustitución de importaciones y/o el peronismo en las

cooperativas agropecuarias. En torno a las cooperativas en Entre Ríos, en los últimos años se desarrollaron investigaciones a partir de análisis generales y también análisis de cooperativas en particular. Si bien la cooperativa Agropecuaria de La Paz ocupa un rol fundamental en el entramado económico y social del Norte Entrerriano, solo un trabajo reciente de Ana María Ferreyra da cuenta de su desarrollo, centrándose en particular en la crisis de convertibilidad y la estrategia de desarrollo a fines del siglo XX.

En este artículo trabajamos en torno al desarrollo de la Cooperativa Agropecuaria de La Paz, su inserción en el territorio y el impacto de la reactivación del puerto en las últimas décadas. Para la realización trabajamos con diversos corpus documentales, censos agropecuarios y poblacionales nacionales, Anuarios del Comercio Exterior de la República Argentina (para extraer los datos sobre la dinámica portuaria), Libros de Asambleas generales, de Asociados y memorias y Balances de la Cooperativa, como así también con entrevistas a actores vinculados.

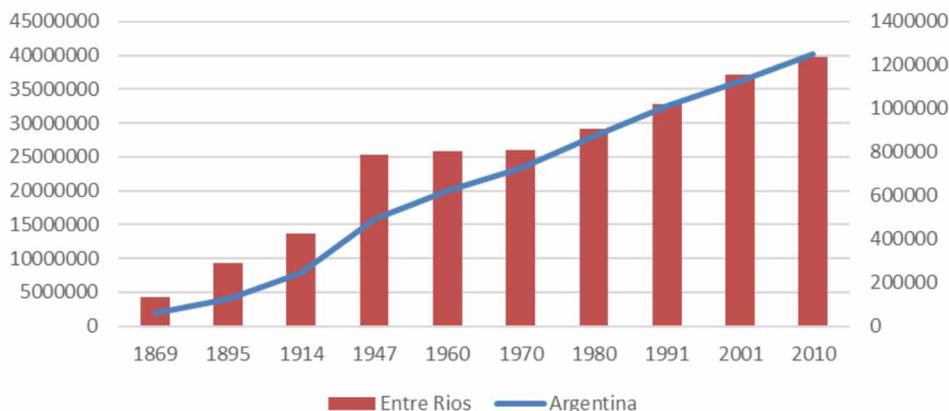
II- El departamento de La Paz

El Departamento La Paz es el quinto con mayor extensión y el sexto en relación a la población de Entre Ríos. Se encuentra ubicado al noroeste de la Provincia de Entre Ríos, está conformado por seis distritos: Tacuaras, Estacas, Yeso, Feliciano, Alcaraz I y Alcaraz II.

La población de Entre Ríos, durante gran parte del siglo XX estuvo sumida en el estancamiento, la salida de las zonas agrarias hacia las ciudades de mayor tamaño del país fue permanente. Si observamos el gráfico siguiente, se puede observar que desde el censo de 1947 en adelante (y probablemente sea un fenómeno de décadas atrás también) el incremento de la población fue escaso en relación a la media nacional. Como afirman Mateo, Camarda y Rodríguez: "La provincia de Entre Ríos, como parte de la región pampeana, ha tenido un comportamiento demográfico singular dentro de la Argentina. Desde el primer censo nacional hasta el último, su participación porcentual en la cuantía de efectivos poblacionales no ha dejado de caer, para ubicarse apenas por encima del 3 % de la población nacional en el censo

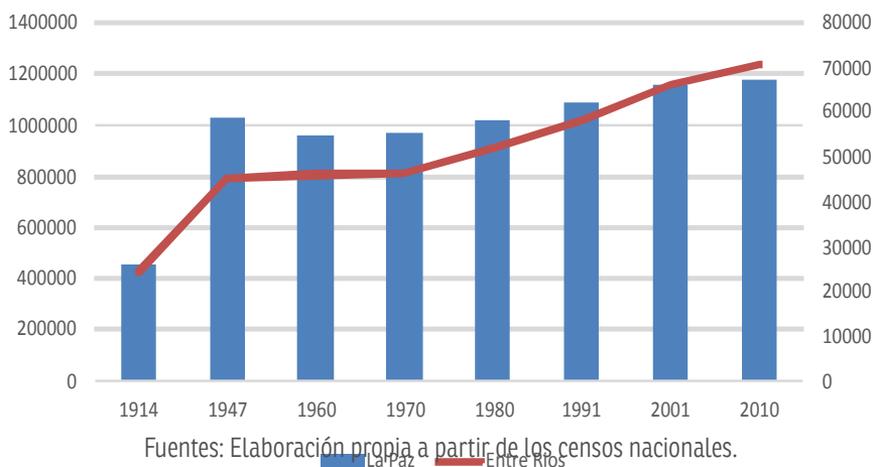
de 2010, cuando en los dos primeros censos nacionales más que duplicaba esa proporción”.

Gráfico I: Población de Argentina y Entre Ríos a partir de los Censos Nacionales



Si la tendencia fue hacia el estancamiento en Entre Ríos en relación a la nación, El departamento La Paz tuvo una tendencia similar. Desde el censo de 1947 en adelante, la población total de La Paz fue entre 60.000 a 70.000 habitantes totales.

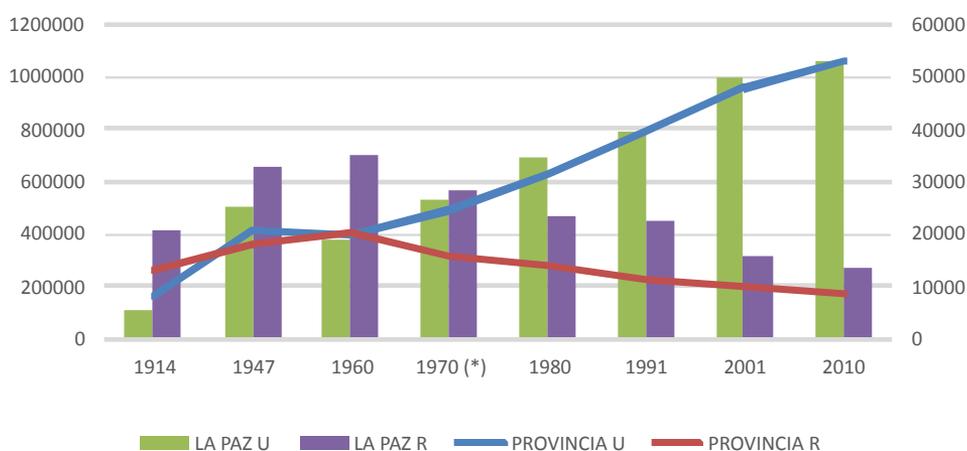
Gráfico N° II: Población de Entre Ríos y La Paz a partir de los censos nacionales



Sin embargo, encontramos que, mientras que en la provincia hacia mediados del siglo XX la

población urbana superó a la población rural, en La Paz la población rural tuvo una tendencia al crecimiento ligero hasta las últimas décadas del siglo XX. Esta tendencia, probablemente sea producto de la expansión de las pequeñas y medianas unidades productivas en el territorio hasta la expansión de la soja en el territorio. Como sostiene German Orsini en su tesis de doctorado el proceso de sojización, implicó la aplicación de un paquete tecnológico "cerrado", el cual incluye a la siembra directa, la utilización de herbicida glifosato y semillas transgénicas y que generó la disminución de la diversidad productiva, la disminución de la superficie ganadera y "presión" sobre la población rural para su traslado hacia las ciudades.

Gráfico N° III: Población Urbana y rural de Entre Ríos y La Paz a partir de los censos nacionales



Fuentes: Elaboración propia a partir de los Censos Nacionales.

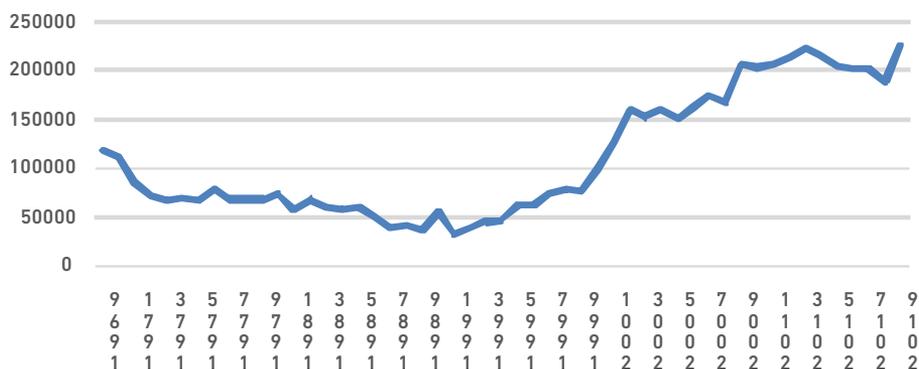
El desarrollo de la agricultura en Entre Ríos fue lento y progresivo, mientras tanto, se mantuvo a la ganadería como eje económico regional. Si bien, el norte de la provincia no fue el eje central del desarrollo de las colonias durante el siglo XIX, En el Departamento La Paz, se instalaron tres colonias: en 1888 Febre, en 1891 Albina y en 1896 Municipio. Las cuales

representaron el 5% de las tierras y el 7% de la población destinada a Colonias de la Provincia.

Sin embargo, el desarrollo de la agricultura en el Departamento no fue el eje central de la producción durante las décadas siguientes, sino que perduró la ganadería extensiva. La ganadería vacuna durante el siglo XX se mantuvo estable en el Departamento, aproximadamente alrededor del 10% del total provincial y la ganadería ovina del 12%. La agricultura, en cambio, paso del 0,57% de hectáreas sembradas del total de la provincia al 1,89% y a partir de la década de 1930 hasta la última de ese siglo girará en torno al 5%. Esta lenta progresión de la agricultura, se aceleró notablemente en la provincia y en el departamento en desde fines del siglo XX en adelante.

El total de hectáreas cultivadas en el departamento, se incrementó notablemente desde inicios de la década de 1990. Este incremento, como ya planteamos, se produjo a partir de la expansión del paquete tecnológico en el territorio entrerriano, generando un desplazamiento de las zonas ganaderas y la consolidación de agricultura.

Gráfico N° IV: Hectáreas cultivadas en el Departamento de La Paz, 1969- 2019

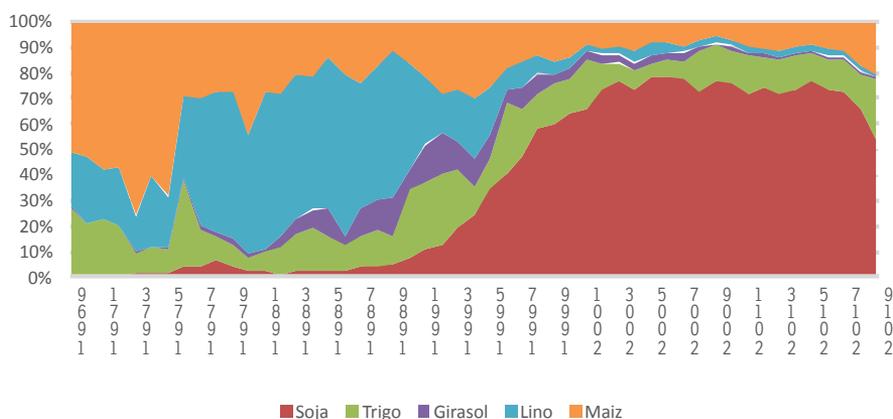


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de: <https://datos.agroindustria.gob.ar/series/api>

El incremento de la producción sojera en la década de 1990 se produjo a partir de la contracción

de la ganadería y de otros productos agrícolas, como el maíz (central en la década de 1970) y del lino (que fue la producción más importante en la década de 1980). La soja, como se observa en el gráfico siguiente, tuvo un crecimiento exponencial a partir de los noventa, concentrando más del 70% de las hectáreas cultivadas a principios del nuevo milenio.

Gráfico V: Porcentaje de Hectáreas cultivadas en el Departamento de La Paz, 1969- 2019



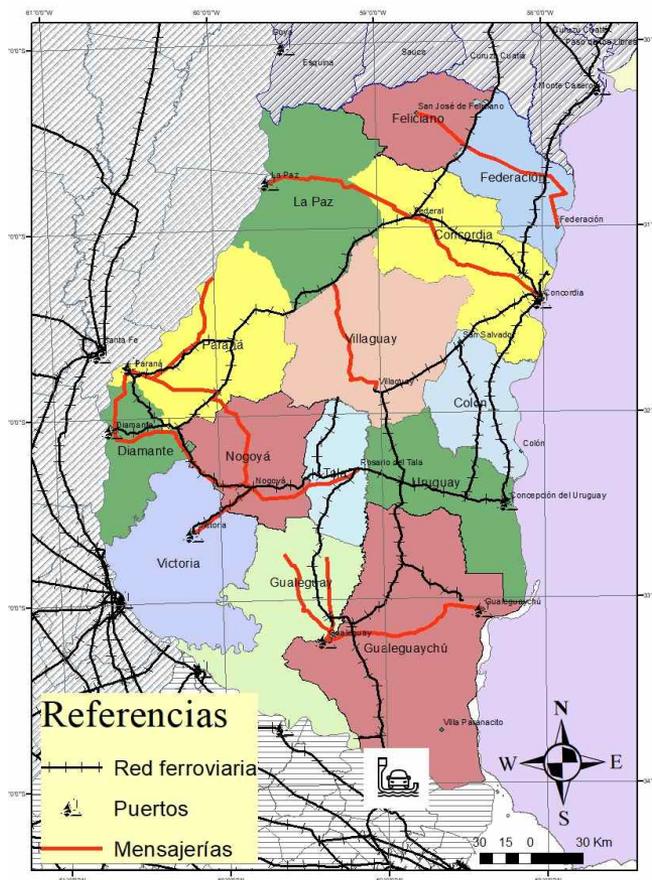
Elaboración propia a partir de los datos de: <https://datos.agroindustria.gob.ar/series/api>

La movilidad de las personas y de las mercancías hacia y desde La Paz durante el siglo XIX y gran parte del siglo XX fue por el río. En la Memoria del Departamento de Obras públicas de la Nación del año 1889 encontramos un análisis del transporte en Entre Ríos en donde se plantean como es su configuración y algunas de sus problemáticas. En primer lugar se aborda las particularidades del trazado del ferrocarril, el cual cruza de este a oeste en la zona sur y de sur a norte desde Concordia a Monte Casero. Sostiene que este desarrollo ferroviario permitió la articulación de distintos centros de producción hacia los puertos, pero que a su vez, se integró al sistema de caminos. En segundo lugar, plantea la principal dificultad de los caminos, que son, como ya planteamos, el gran número de arroyos y ríos que dificulta el transporte:

“Estos inconvenientes podrían salvarse construyendo algunos puentes o alcantarillados y habilitando en los caminos de mayor importancia cuadrillas de camineros que se encarguen de su conservación.” .

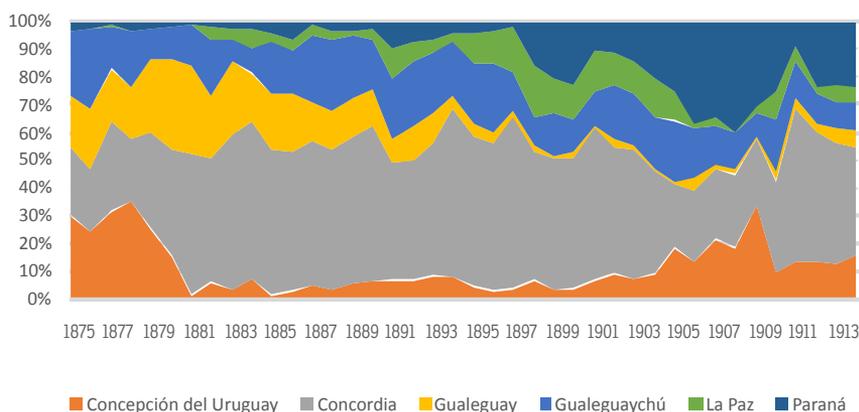
El territorio del Departamento La Paz estuvo aislada en relación al desarrollo ferroviario provincial y del transporte carretero por las lluvias y la inexistencia de puentes sobre los innumerables arroyos. Entonces, la gravitación de los puertos, fue fundamental para las comunicaciones.

Mapa N° 1: Mapa de Entre Ríos 1920



El puerto de La Paz tuvo una gran participación en la circulación fluvial durante el siglo XIX y las primeras décadas del siglo XX, siendo uno de los puertos en donde se articularon las embarcaciones a vela y a vapor, tanto para la navegación a cabotaje como exterior (ver anexo 1). Sin embargo el movimiento de las embarcaciones no se refleja en la salida de mercancías por el puerto, ya que siendo el puerto más al norte de la provincia y las dificultades en el transporte del ferrocarril, no tuvo una proporción en valores en relación al resto de puertos de la provincia.

Gráfico N° VI: Dinámica portuaria en valores, 1875- 1913



Elaboración Propia a partir de los Anuarios de Comercio Exterior de la República Argentina, 1875- 1913

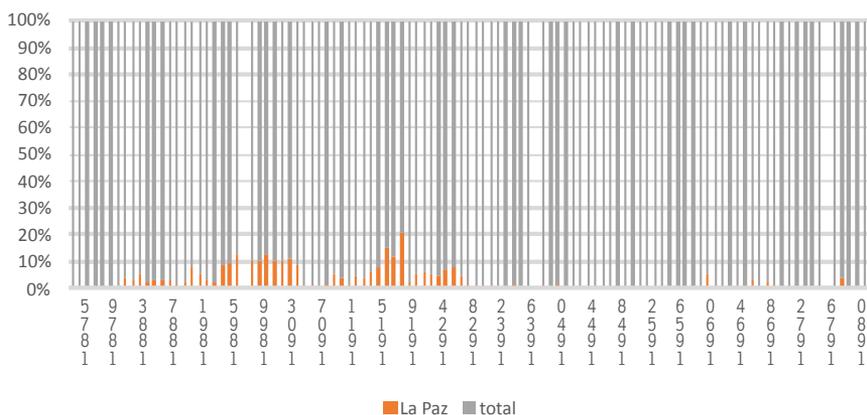
Estimamos que la dinámica portuaria floreció a partir de establecerse como puerto de abastecimiento, en particular en relación a las embarcaciones al vapor que requerían durante ese periodo de una carga de carbón permanente. La escasa carga de la producción regional, estuvo vinculada probablemente a que el faneamiento y carga del ganado vacuno se realizaba en el puerto de Santa Elena, en donde funcionaba el frigorífico con similar nombre.

Por otro lado, se inició, desde la década de 1910 la proliferación de puertos y atracaderos en el Paraná y Uruguay, con el fin de vincular a la producción que no tenía acceso al ferrocarril al río con el objetivo de extraer la producción de una forma más sencilla y económica, dada las

dificultades de la movilidad terrestre.

Luego de este periodo, una vez iniciada la transición al motor diésel y el desarrollo de los caminos, comenzó el declive del puerto. La expansión de los camiones, a partir de la década de 1930, pese a las difíciles condiciones de los caminos, fue generando un lento declive del puerto. Sin embargo, fue utilizado ocasionalmente en los periodos intransitables de las vías terrestres hasta la década de 1960, periodo de consolidación del proyecto del Túnel Subfluvial de Paraná-Santa Fe y el mejoramiento de los caminos con asfalto.

Gráfico N° VII: Participación del puerto de La Paz en valores sobre el total de La Provincia de Entre Ríos, 1875- 1980



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de los Anuarios del Comercio Exterior de la Argentina.

Esta inactividad del puerto se prolongará hasta fines del siglo XX, en donde producto de la expansión económica de la cooperativa se reorientará a la salida de granos en barcazas, como profundizaremos en los siguientes apartados.

III- La cooperativa Agropecuaria de La Paz

El día 9 de setiembre de 1950, En el marco del "Primer plan quinquenal" que buscaba en

varios de sus apartados la promoción a la conformación y fortalecimiento de instituciones cooperativas de producción, consumo, trabajo o servicios se realizó en la ciudad de La Paz, provincia de Entre Ríos, la asamblea constitutiva de la Cooperativa Ganadera de La Paz, cuyo primer elenco directivo estuvo constituido por Juan Orosman Rodríguez como presidente del Consejo de Administración, José O. Caspini como vicepresidente, Jorge D. Zaffi fue elegido secretario, Manuel Hernández electo prosecretario, Arcio H. Mentasti como tesorero, y el "Dr." Valentín Martínez protesorero. Los vocales fueron el señor Roberto James Stirling y los doctores Saturnino Bilbao y Miguel Ángel Kennedy.

Su objetivo central fue de oficiar de consignataria de venta del ganado de los asociados y afrontar colectivamente la demanda ya fuera en remates feria periódicos o como proveedores de los tres grandes frigoríficos entrerrianos. También, se dirigen al Mercado Central de Frutos de Avellaneda para la comercialización en conjunto de lanas, cueros, astas, etc.

Unos años después, producto de la propia dinámica económica de sus asociados, incursionó en las actividades agrarias. En particular, a partir de los créditos del Banco Central que en el marco del segundo plan quinquenal se estaban otorgando a cooperativas para la compra de semillas e infraestructura. Tras el golpe de 1955, se continuó lentamente con las inversiones en infraestructura, silos, elevadores y una terminal portuaria propia cercana al puerto de cargas generales de La Paz.

Durante las décadas siguientes, la expansión de la cooperativa fue muy limitada, su estrategia fue mantener la estructura de silos, ofrecerse como intermediario para la venta de las producciones y el crédito agrario a partir del Banco de Entre Ríos y El Nación. Desde el golpe militar de 1976 y durante la década de 1980, se intercalaron años de escasos superávit con años de pérdida, lo que fue mermando la capacidad de financiación de la cooperativa y desmotivando a los asociados, los cuales comenzaron irse paulatinamente.

El 13 de mayo de 1994 se decretó la apertura del concurso preventivo de la Cooperativa, poniendo fin a un ciclo de 44 años. Durante los años previos, por un lado, se buscó desarrollar

la producción de alimento balanceado e intervenir en la logística a partir del desarrollo del transporte fluvial. Por otro lado, se multiplicaron los intentos de incrementar la cantidad de asociados, el crédito y la ayuda para las mejoras en la agricultura y ganadería de los campos. Esas propuestas, recurrentes en el tiempo, tuvieron poco efecto en concreto.

En 1996, a partir de un convenio con la Federación Argentina de Cooperativas Agrarias, se comenzaron a realizar mejoras en las instalaciones y la búsqueda de rehabilitación operacional del puerto.

En 1997, aún con deudas de los años previos, se produjeron dos sucesos trascendentales para la cooperativa: se firmó un convenio entre la CALP, la Municipalidad de La Paz y la empresa de Puerto Márquez para expandir el transporte de la producción por barcazas y un acuerdo con Cargill quien le brindó ayuda financiera inmediata.

Si observamos las memorias y balances, durante la primera década, la actividad económica de la cooperativa se distribuía entre la logística a la producción agraria y de la producción ganadera. Sus inversiones giraron en torno a la compra de galpones y arrendaron silos. Lentamente, la participación en la producción ganadera fue disminuyendo y el principal activo de la cooperativa pasó a ser los 2 silos, interviniendo en la compra de semillas y forrajes. Siendo escasa su participación con acciones y bonos, en la cooperativa eléctrica "La Paz", Banco de Entre Ríos y FACA.

La expansión de la cooperativa se vio trunca producto de la crisis que tuvo el sector los años siguientes, como se afirma en el ejercicio de 1999:

"En el presente ejercicio se ha incrementado nuevamente en nuestra región el área destinada a la producción agrícola, lo que sumado a una mayor incorporación de tecnología se traduce en un fuerte incremento de producción en la zona.

Sin embargo este incremento productivo se vio contrarrestado por una importante reducción de los precios de los cereales y las oleaginosas, los que sumados al incremento de los

precios de insumos como el gas- oil, la alta tasa de interés que se debe soportar, ha llevado al sector a una de las crisis más graves de las últimas décadas, disminuido sensiblemente los márgenes operativos llegándose en muchos casos a trabajar en condiciones de quebranto o pérdidas que condicionan seriamente las perspectivas futuras" (Memoria y Balance General de la cooperativa agropecuaria La Paz, 1999)

A la crisis del sector se le sumó el bloqueo al crédito y un alto nivel de lluvias que tuvo consecuencias en la extracción, almacenaje y transporte de la producción y en el incremento nivel del Paraná, para lo que las instalaciones portuarias no estaban preparadas. Durante este periodo, por ejemplo, se multiplicaron los pedidos de préstamos a cambio de la entrega de la producción.

Durante el 2001, si bien se profundizó la crisis, se inició la provisión de combustibles y lubricantes a los asociados y se firmó un contrato por cinco años para distribuir diésel en la zona de influencia de la cooperativa a partir de un ofrecimiento de YPF.

Con el crecimiento de los precios internacionales, se observa una consolidación de esta tendencia de diversificación y expansión sumado a la expansión del crédito a partir del Banco Nación en particular durante los siguientes años. En la memoria y balance del 2004, ante el crecimiento de la producción, las instalaciones de acopio quedaron pequeñas, por ello iniciaron la construcción de una nueva planta en el Parque Industrial de La Paz, un galón de almacenamiento de semillas, balanza y playa de estacionamiento para camiones. También, ante la gran demanda, se construyó instalaciones para la venta de combustibles y lubricantes en la intersección de las rutas Provincial N° 1 y Nacional N° 12.

En los años siguientes, en el 2007, se consolidó la expansión a partir de la utilización de puerto Buey- Santa Elena, se construyó una planta de alimento balanceado en el Complejo Industrial. En el 2008 construyen una planta de acopio y acondicionamiento de arroz a partir de un convenio con la cooperativa Villa Elisa y se inició la producción de Alimento Balanceado. En

el 2011, las inversiones de la cooperativa se destinan a un proyecto lácteo a partir de realizar diferentes inversiones en la planta industrial de la CEPAL para lograr incrementar el volumen de producción diaria y llevar este emprendimiento a un equilibrio económico aumentando la escala de producción. También se adquirieron el 33% de las Acciones del Nuevo Frigorífico La Paz SA y se firmó un acuerdo para suscribir acciones hasta alcanzar el 50% de propiedad de dicha empresa. El siguiente año, se focalizaron en el engorde vacuno, en los predios de la cooperativa se comenzó con esa actividad y se focalizaron en profundizar en la producción de semillas. A partir del 2015 se profundizó en la producción de fertilizantes y en la expansión de las actividades ya desarrolladas, el objetivo central será la construcción de un nuevo puerto de barcazas en el sur de La Paz.

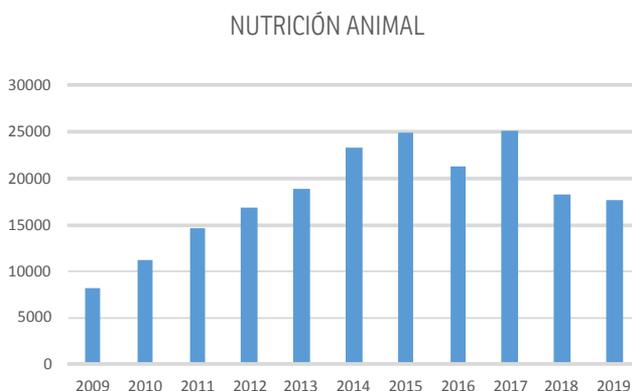
Durante los siguientes años, se frenó el desarrollo de la cooperativa, como se plantea en la memoria del 2019:

"En función de todo lo descripto a lo largo de la memoria, debemos concluir que este ejercicio ha sido un gran desafío para la Cooperativa y sus productores.

La excelente cosecha combinada con un deterioro de las variables macroeconómicas, con alta inflación, devaluación y un fuerte encarecimiento de las tasas de interés, generaron un escenario confuso y complicado. Lo que ha posibilitado que se pueda seguir adelante, ha sido la fortaleza de las redes que se han entretajido entre productores, cooperativas, entidades de segundo grado, y el resto de los actores del sector."

Un ejemplo de la crisis la observamos en la venta de fertilizantes por parte de la cooperativa, mientras que en el 2014 fue de más de trece toneladas, la crisis generó la caída a la mitad al año siguiente y se observa un nivel similar recién en el 2019. Algo similar ocurrió con la producción de alimento balanceado, en donde, desde el 2009 hasta el 2015 fue de crecimiento, mientras que desde allí su tendencia fue irregular.

Gráfico N° VIII: Producción de alimento balanceado para animales realizado por la Cooperativa de La Paz, 2009- 2019

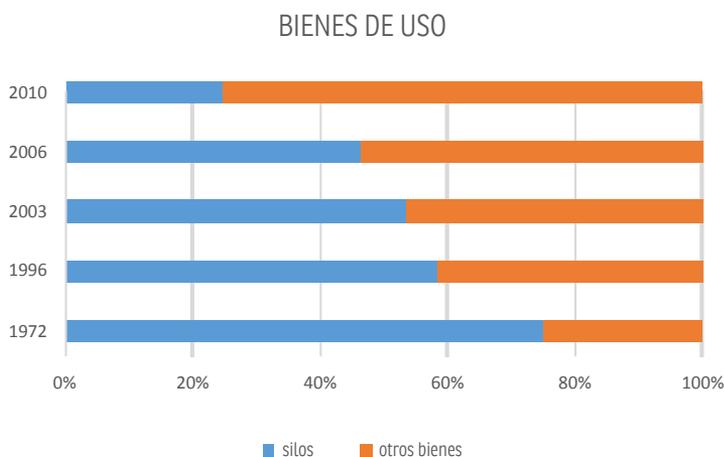


Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Memorias y Balances de la Cooperativa de La Paz

Las dificultades creadas no permitieron el desarrollo del nuevo puerto, el cual era la prioridad durante este periodo y para lo cual ya se tenía destinado el predio. A partir del 2020, resurgió este proyecto, la búsqueda de financiamiento y la realización de un proyecto de obra.

Si observamos la expansión en base a las adquisiciones de infraestructura, por ejemplo, en la década de 1970 nos encontramos que además de la sede de la cooperativa, había dos plantas de silos en propiedad. Hacia mediados de la década de 1990, tras la quiebra, solo se incorporó el puerto. A mediados de la década del 2000, había una planta combustible, de alimentos balanceados y nuevos galpones. Hacia fines de la década, plantas de acopio de arroz, planta de fertilizantes, nuevos galpones y planta silos parque industrial. Nos marca esta tendencia el paso de una cooperativa que paso de ser acopiadora a un gran proceso de diversificación.

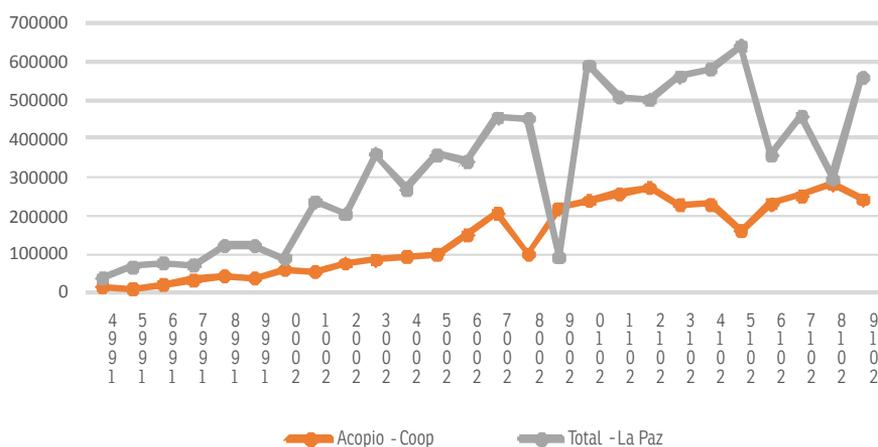
Gráfico N° IX: Bienes de uso de la Cooperativa de la Paz, 1972- 2010



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de las Memorias y Balances

El impacto del desarrollo portuario fue un factor determinante en la diversificación y expansión de la cooperativa. Los silos continuaron teniendo una importancia relativa en el rol de la cooperativa dentro del territorio. La tendencia creciente de la producción agraria en el departamento en las últimas décadas fue acompañada por una expansión de los silos de la cooperativa, logrando, incluso mantener un acopio importante hasta durante el conflicto del campo. En dicho conflicto se buscó acopiar cereales por fuera de la zona de influencia y de los asociados, lo que si bien, no genera tantos recursos, permite continuar con las labores. Teniendo una nueva crisis durante los últimos años del periodo macrista, que generó un freno en la expansión, pero producto de la diversificación no generó una crisis en la Cooperativa.

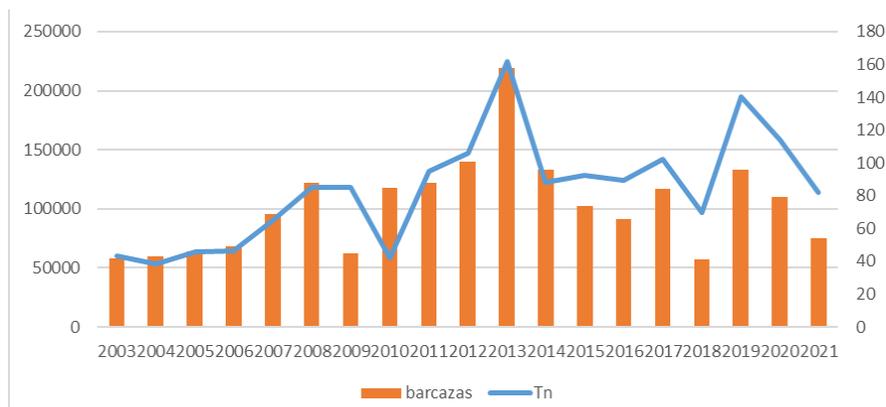
Gráfico N° X: Dinámica del acopio en Silos de la Cooperativa y de la producción de granos de la Paz en toneladas, 1994- 2019



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de las memorias y balances de la Cooperativa de La Paz y de <https://datos.agroindustria.gob.ar/series/api>

La reactivación del puerto fue central en la dinámica de la cooperativa y se produjo con la expansión de la producción agraria a partir del 2002 en el departamento. Durante los primeros años, el número de barcazas fue estable, alrededor de las 40 anuales, mientras que desde el 2007 se duplicó, llegando a más de 140 en el 2013. Este incremento de la cantidad de barcazas cargadas fue acompañado por un incremento paulatino de la carga por barcaza. El conflicto del campo y la crisis durante el macrismo, también afectó la dinámica portuaria, frenando el proyecto que desde el 2013 se estaba gestando de construir un nuevo puerto. Dicho proyecto, en el último año, fue retomado y se encuentra en el proceso de licitación de los proyectos.

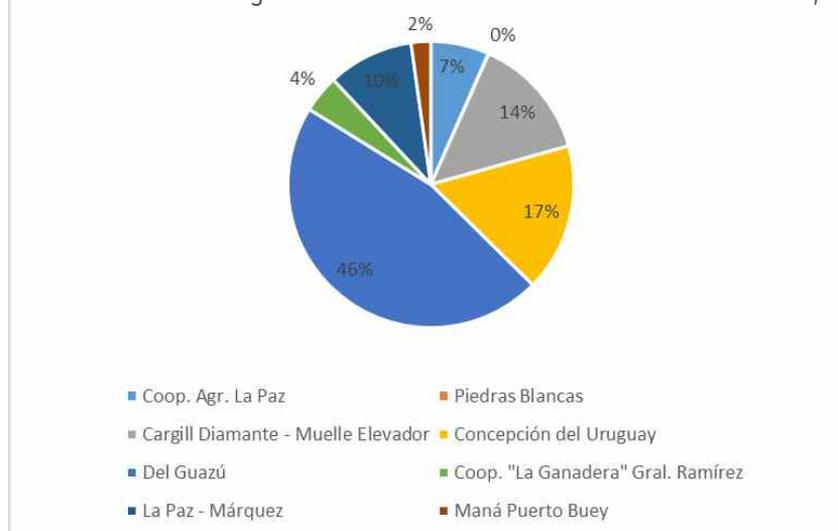
Gráfico N° XI: Salida por barcazas en Toneladas y unidades.



Fuente: Elaboración propia a partir de las Memorias y Balances de La Cooperativa de la Paz

El impacto del desarrollo del puerto de La Paz generó una dinámica que permitió la consolidación de la cooperativa como eje central del desarrollo del departamento, ya que no solo se utiliza como mecanismo más barato para el traslado de granos de los asociados, sino que a partir de la inclusión de nuevos productores a partir del conflicto del 2008, generó una mayor articulación territorial.

Gráfico XII: Salida de Carga no containerizada de los Puertos entrerrianos, 2019



Elaboración propia a partir de los datos de: <https://www.argentina.gob.ar/puertos-vias-navegables-y-marina-mercante/estadisticas-de-carga/no-containerizada>

La salida de producción por parte de los puertos de la Cooperativa de La Paz y del puerto Marquez (La Paz) que se encuentra operativo por la cooperativa, representó para el año 2019 más del 17% de la salida por puertos de Entre Ríos. El puerto de Guazú (Ibicuy) y el de Concepción del Uruguay son los puertos de mayor apoyo institucional provincial, en cambio el de La Paz tiene un recorrido de mayor autonomía institucional.

IV- Reflexiones Finales

En estas breves páginas intentamos profundizar en la dinámica de la Cooperativa Agropecuaria de La Paz en el contexto del departamento, su desarrollo histórico y desafíos de las últimas décadas, en particular a partir de la reactivación del puerto.

El departamento de La Paz, como el resto de departamentos del norte entrerriano, tuvo una dinámica desde las últimas décadas del siglo XIX marcadas por la ganadería extensiva, el escaso desarrollo de la agricultura, la gran propiedad agraria y la expulsión de la población. Lentamente, este proceso fue variando desde mediados del siglo, ante la expansión de la agricultura.

La cooperativa de La Paz, pasó por diversas etapas desde su fundación. Una primera fue la ser una cooperativa ganadera, siendo su objetivo la concentración, negociación y colocación de la producción ganadera en el Mercado de Buenos Aires. Ante la presión de los productores agrícolas, lentamente, se fueron incorporando actividades vinculadas a este tipo de producción, la cual, en pocos años de ser fundada, se transformaron en las centrales. Se arrendaban silos, se pedían préstamos para la compra de semillas, se negociaba en forma colectiva el transporte y la colocación de la producción. Este perfil, que tuvo se auge en la década de 1960, fue declinando en las décadas siguientes hasta la quiebra en la década de 1990. Hacia fines del milenio, se fue consolidando un tipo de cooperativa distinto al anterior, la negociación con Cargill y la reactivación del puerto de La Paz fueron las primeras metas de esta

orientación. A partir del 2003 y el crecimiento de los agro negocios en el norte entrerriano, la cooperativa comenzó un proceso de consolidación de su perfil logístico con la puesta en marcha del puerto y la diversificación (venta de combustible, producción de alimento balanceado y de semillas). En los últimos años, pese a la crisis del periodo macrista, la cooperativa logro sobrevivir, frenando los proyectos de expansión planteados y compensando las malas cosechas, la falta de crédito y bajos precios internacionales, con los beneficios de los distintos emprendimientos generados años atrás.

Una vez, superada la tormenta y retornando a una etapa de crecimiento de la producción agraria, la meta de la cooperativa vuelve a ser la construcción de un nuevo puerto de mayor envergadura.

En síntesis, la transición de una cooperativa agropecuaria, acaso tradicional, a una con una gran articulación de diversas actividades económicas, con una importante participación de la logística a partir de los puertos se produjo a partir de los primeros años del siglo XXI, siendo este un factor central para sobrepasar la tormenta de la crisis económica que, décadas atrás hubiera puesto en tensión la continuidad de la cooperativa. Nos queda por dilucidar y complejizar las causas de dicha estrategia, única en el territorio y "a contramano" de los cincuenta años anteriores de la cooperativa.

Bibliografía citada

- ❖ Consejo Federal de Educación. (1905). *Informe sobre la situación de las escuelas rurales de Feliciano*.
- ❖ Cracogna, D. (1977). *El Cooperativismo en la Argentina* (Ediciones).
- ❖ Ferreyra, A. M. (2020). El departamento de La Paz, Entre Ríos. Su transformación productiva. El caso de la Cooperativa Agropecuaria de La Paz ante la crisis de la convertibilidad y la sojización (1994-2003). *Revista de Estudios Marítimos y Sociales, en prensa*.

- ❖ Girbal de Blacha, N. (1980). *Los Centros Agrícolas en la provincia de Buenos Aires*. FECIC.
- ❖ Lattuada, M. J. (1986). *La política agraria peronista (1943-1983)*, (Vol. 132 y 134). Centro Editor de América Latina, Biblioteca Política Argentina.
- ❖ Lopez, C. (1987). *Cooperativismo y Cultura. Historia de Villa Domínguez: 1890-1940* (Editorial).
- ❖ Lopez, C. (1994). *Panorama general de las Colonias Clara y Lucienville entre 1930 y 1940* (Instituto).
- ❖ Mateo, G. (2001). . *El Estado Peronista y el Cooperativismo Agrario. Un estudio de caso: la Asociación de Cooperativas Argentinas* (Academia N).
- ❖ Mateo, G. (2011). La Cooperativa Arroceros Villa Elisa, un buen ejemplo de la tradición cooperativista de Entre Ríos (Argentina). *Mundo Agrario*, 11, N. https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.4801/pr.4801.pdf
- ❖ Mateo, J., Camarda, M., & Rodriguez, L. (2017). Poblamiento, desPoblamiento y rePoblamiento de la Provincia de entre ríos. Un ensayo de demografía histórica (1869-2010). *Ejes, Economía y Sociedad*, 1(2591-4669), 1-21.
- ❖ Merener, D. (1972). *El cooperativismo de Entre Ríos y sus pioneros. Los congresos argentinos de la cooperación*.
- ❖ Nación, D. de O. P. de la. (1892). *Memoria del Departamento de Obras Públicas de la Nación, 1889- 1891* (Ed. Depart).
- ❖ Orsini, G. (2019). *Capitalismo, agro y explotaciones familiares. El caso de Entre Ríos*. UNER.
- ❖ Pérez Colman, C. B. (1943). *Entre Ríos, 1810-1853: consideraciones sobre la función histórica, política y social del pueblo entrerriano*. Establecimiento Gráfico Renovación.
- ❖ Reula, F. (1971). *Historia de Entre Ríos: política, étnica, económica, social, cultural y moral*. Castelleví.
- ❖ Rodríguez, D., & Flores, S. (2006). La colonización agrícola en Entre Ríos: la experiencia de la colonización ejidal, 1870-1890. *Anuario Del Centro de Estudios Históricos "Prof. Carlos S. A. Segreti"*, 6(6), 137-161.
- ❖ Rodriguez, L., & Albornoz, E. B. (2020). Impacto socio-económico del núcleo histórico del cooperativismo entrerriano. *Ciencia, Docencia y Tecnología*, Vol 31, N°. <http://grupomontevideo.org/ndca/caprosocoooperativos/wp-content/uploads/2020/09/Impacto-socio-economico-del-nucleo-historico-del-cooperativismo-entrerriano.pdf>

- ❖ Rofman, A. B., & Romero, L. A. (1973). *Sistema socio económico y estructura regional en la Argentina*. Amorrortu.



2. ENTRE RÍOS (1939-1946). REVOLUCIÓN DE 1943 E INICIOS DEL GOBIERNO DE MAYA: POSICIONAMIENTOS Y REAGRUPAMIENTOS POLÍTICOS

Marcos Alberico Henchoz¹

Fecha de finalización de redacción: 29 de noviembre de 2021.



| Resumen

Desde los inicios de la década de 1930, la política argentina estuvo muy influenciada por los movimientos nacionalistas europeos y por los hechos ocurridos durante la Segunda Guerra Mundial. Durante la década siguiente se profundizaron los posicionamientos políticos en relación al binomio nazismo – antinazismo. El gobierno nacional se caracterizaba por la corrupción política y económica. En ese marco, un grupo de militares llevó adelante un nuevo golpe de Estado conocido como la Revolución de Junio de 1943. La figura influyente del coronel Perón posibilitó la formación de un nuevo movimiento político en Argentina: el peronismo. Este artículo se propone analizar los agrupamientos, tendencias y posturas políticas durante esos años en la provincia de Entre Ríos e indagar acerca de las intervenciones represivas gubernamentales en diferentes ámbitos de la realidad entrerriana, en un escenario particular debido a la fuerte presencia de las colonias alemanas y judías en todo el territorio.

Palabras clave: *Entre Ríos; Revolución de 1943; gobierno de Maya.*

¹ UADER FCG Sede Gualeguaychú. E-mail: henchoz.marcos@uader.edu.ar

| Abstract

Since the beginnings of 1930s, the Argentinian politics was deeply influenced by the European nationalist movements and by the events which took place during the WWII. Over the following decade, the political positioning related to the Nazism- Antinazism pairing was deepened. The national government was characterized by political and economic corruption. In this framework, a group of military men organized a coup d'état known as the Revolution of June 1943. The influential figure of Colonel Juan Domingo Perón originated a new political movement: Peronism. This article analyses political groupings, trends and positioning during those years in the Province of Entre Ríos and looks into government repressive interventions in different areas of Entre Ríos, in a particular scenario with a strong presence of German and Jewish colonies in the provincial territory.

Keywords: *Entre Ríos; Revolution of 1943; Maya Government.*

A modo de introducción

Este trabajo de investigación propone analizar los agrupamientos, tendencias y posturas políticas durante el período histórico señalado, en Entre Ríos, e indagar acerca de las intervenciones represivas gubernamentales en diferentes ámbitos de la realidad entrerriana en el marco de un modelo político con base en postulados de los regímenes fascistas europeos.

Roberto Marcelino Ortiz (abogado e integrante del ala radical antipersonalista) y Ramón Castillo (abogado y hombre del Partido Demócrata Nacional), formaban parte de la denominada Concordancia -alianza política entre la Unión Cívica Radical Antipersonalista, los partidos conservadores provinciales, el Demócrata Nacional y el Socialista Independiente-. Fueron electos el 5 de septiembre de 1937 para los cargos de presidente y vicepresidente respectivamente. Obtuvieron el 53,80% de los sufragios para el período 1938-1944 y asumieron el 20 de febrero de 1938 las responsabilidades institucionales del

país. Nállim (2006: 79) sostiene que el contexto político de la época era de fragmentación y que el esquema de poder, además de las agrupaciones partidarias mencionadas, lo completaban con el apoyo de las fuerzas armadas –principalmente el ejército- y la Iglesia Católica.

Los avatares políticos del país no permitieron que el período democrático (con vicios de ilegalidad debido a los fraudes electorales, sobre todo cuando la UCR decidió levantar su abstención) culminase su mandato. En efecto, bajo la presidencia de Castillo, el 4 de junio de 1943, se produjo el segundo golpe de Estado, conocido con el nombre de "Revolución de Junio de 1943" o simplemente "Revolución del '43". El golpe militar encontró expectativas favorables debido a los actos de corrupción marcados principalmente por el fraude electoral y porque "dos cuestiones estaban en juego: por una parte, el mantenimiento de la neutralidad argentina o su participación del lado de los aliados, y por la otra, el retorno a la Constitución o reformas institucionales inspiradas en el fascismo o el nazismo" (Sigal, 2002: 3).

Desde 1940, Castillo ocupaba la presidencia debido a la enfermedad de Ortiz -su diabetes le producía serios daños en la salud e inclusive, más adelante, quedaría ciego-. Formalmente presentó la renuncia el 27 de junio de 1942 y el 15 de julio del mismo año falleció en Buenos Aires. Si bien Ortiz intentó llevar adelante medidas con ciertos aires renovadores en las prácticas políticas y, sobre todo, en el campo electoral (para evitar los fraudes), su compañero de fórmula seguía siendo un referente de las viejas mañas de la denominada restauración conservadora.

A principios de 1940, la Argentina atravesaba un período particularmente turbulento de su historia. Los conflictos políticos derivados de la crisis de la limitada restauración democrática iniciada en 1932 se profundizaban debido al impacto de la Segunda Guerra Mundial en los debates ideológicos y partidarios locales (Nállim, 2006: 77).

En septiembre de 1943 debían realizarse las elecciones nacionales debido a que en 1944 finalizaba el mandato de Castillo. El oficialismo eligió como candidato a Robustiano Patrón

Costas (industrial azucarero salteño, presidente del Senado de la Nación y líder del partido demócrata nacional). Esta candidatura cayó muy mal entre los seguidores del gobierno.

El primer síntoma del desencanto que tomó el país fueron las elecciones de marzo en Entre Ríos. Un año antes, los conservadores, haciendo bandera de la neutralidad y con el nombre de Castillo, habían ganado por 18.000 votos una provincia tradicionalmente radical. Ahora, los radicales ganaron por 5.000 a los castillistas; pero hubo muchos desencantados votos en blanco (Rosa, 1980: 326).

Así es que, el 4 de junio de 1943, se llevó a cabo el golpe de Estado encabezado por el General Arturo Rawson. El denominado período de la Revolución del '43, continuó con las presidencias de Pedro P. Ramírez y Edelmiro Farrell y finalizó el 4 de junio de 1946, con la asunción como presidente de Juan Domingo Perón, quien triunfó en las elecciones del 24 de febrero de ese año.

Período 1939-1943. Gobernación de Mihura

El 1 de julio de 1939, asumió el cargo de gobernador de la provincia de Entre Ríos el Dr. Enrique Fermín Mihura mientras que la vicegobernación la ocupó Cipriano F. Marcó.

Mihura fue diputado nacional por la Unión Cívica Radical entre 1928-1932, interrumpido por el golpe militar del 6 de septiembre de 1930 y entre 1936-1939. Algunos de los entrerrianos que tenían bancas en el Congreso Nacional en esos momentos eran: Eduardo Laurencena (1935-1944) y Atanasio Eguiguren (1938-1947) en la Cámara de Senadores. Vale aclarar que los años señalados entre paréntesis hacen referencia al período político para el que fueron electos. Su gobernación convivió con la politización existente con respecto a la Segunda Guerra Mundial y por la fuerte oposición política ejercida por el Partido Demócrata Nacional cuyo jefe provincial y diputado nacional era el ingeniero Juan Francisco Morrogh Bernard. Esta situación se reflejaba en las páginas del diario *El Argentino* de Gualeguaychú,

en los últimos días de gobierno, cuando el Dr. Mihura visitó esa ciudad y sostuvo que "(...) Las trabas institucionales, saturadas de antagonismos políticos no fueron suficientes para impedir desarrollar un vasto programa de gobierno... Esto basta para apreciar los males que se han evitado en medio de un cuadro general sombrío".

La provincia contaba con numerosas colonias rurales compuestas por judíos y alemanes cuya presencia en la ciudad era menor pero no menos significativa. Este no era un tema menor debido a que se registraron antecedentes violentos en Concordia y en La Paz durante 1937 y 1938 respectivamente, donde los enfrentamientos entre ambas colectividades dificultaron las relaciones entre los copoblanos y formó parte del tenso clima eleccionario de 1939. Además, Entre Ríos contaba con colectividades españolas e italianas muy fuertes en lo político como en lo económico, tanto rurales como urbanas, que también participaban de los debates políticos en el marco de la Guerra Civil Española y del fascismo de Mussolini.

Los problemas sociales y económicos de Entre Ríos estaban vinculados a los vaivenes de la economía nacional. Los pueblos del interior vieron resentidos sus movimientos comerciales por la constante migración interna dada desde el campo hacia las zonas urbanas dentro de la misma provincia, aunque principalmente a Buenos Aires y Rosario. Henchoz (2005: 79) sostiene que la segunda parte de la década de 1930 y la primera mitad de la década de 1940 fue crítica para el sector rural debido -entre otros procesos- a los conflictos entre asalariados y propietarios, arrendatarios y propietarios, los bajos precios, la invasión de plagas como la langosta, fuertes períodos de sequía y la reducción en la demanda de granos a nivel internacional. Esto último hizo que se produjera una falta de inversión y una disminución en el área sembrada, cuyas tierras fueron ocupadas por la ganadería. Lo que agravó profundamente la estructura ocupacional ya que la ganadería insume menos manos de obra que la agricultura. Entre Ríos tenía un alto porcentaje de arrendatarios que estaban abandonando sus campos en forma voluntaria o forzada -expulsión por parte de los estancieros-. El nivel de conflictividad se manifestó mediante huelgas y concentraciones

solicitando prórrogas en los arriendos, rebaja de los mismos y otros tipos de medidas que servían para sobrellevar la situación imperante.

La campaña para la renovación de los mandatos públicos provinciales y municipales de 1943 estuvo signada por una tensa disputa electoral debido al clima enrarecido en el ámbito rural y la influencia en la política doméstica del conflicto internacional.

Lo que caracteriza este momento de la historia política y cultural argentina es su internacionalización "en la medida en que las referencias a modelos de organización social y política externos se vuelven moneda corriente en las ficciones orientadoras del destino de la nación, de allí el interés suscitado tanto por el fascismo como por el comunismo, de allí también la percepción a partir de 1935 de que el conflicto fascismo-antifascismo se dirime tanto en cada una de las naciones europeas como en la Argentina (Pasolini, 2006: 47).

Asimismo, los debates políticos se centraban entre radicales personalistas y antipersonalista. Entre Ríos era un bastión de estos últimos. Además, el Colegio Libre de Estudios Superiores (CLES), institución privada antifascista que se conformó en 1930, promovía la acción política y cultural en contra de los postulados de la Concordancia, que entre 1940 y 1941 se expandió vertiginosamente a lo largo del país con la inauguración de filiales; entre ellas, Paraná (Neiburg: 1998, 9); lo cual profundizó las vinculaciones políticas y personales a nivel nacional.

El 23 de marzo de 1943 hubo elecciones en Entre Ríos para elegir gobernador, vicegobernador, legisladores provinciales, intendentes y concejales. El doctor Eduardo Laurencena -integrante de *Argentina Libre y Acción Argentina*- y doctor Fermín Garay, ambos radicales antipersonalistas, triunfaron en los comicios.

Revolución de 1943. Represiones y persecuciones

El General Arturo Rawson carecía de suficientes apoyos en la facción militar dominante

(Sigal, 2002: 3). Así es que, a los pocos días de producido el golpe de Estado, el General Pedro Pablo Ramírez, entrerriano, de La Paz, tomó el mando del gobierno nacional. El 11 de junio, Ramírez decretó la intervención militar a Entre Ríos y Buenos Aires. Dicho Decreto tenía la firma de todos los secretarios de Estado. Para la primera fue designado el Coronel (R) Ernesto Ramírez - hermano del presidente - y para la segunda el General Armando Verdaguer.

El gobernador Mihura resistió al golpe de estado y decretó desconocimiento total a las facultades del gobierno provisional argentino y provincial negándose a abrir las puertas de la Casa Gris y de firmar el Acta donde dejaba constancia de la posesión del gobierno a los miembros del Golpe Militar, que lideraba el general Juan P. Sanguinetti en Entre Ríos. La destitución al gobernador la realizó el general Sanguinetti, quien fue interventor hasta el 20 del mismo mes en que asumió Ernesto Ramírez el mando de Entre Ríos.

Si bien los universitarios jugaron un rol importante en la postura política contra los gobiernos militares de esta Revolución y se destacaron en la movilización de las clases medias urbanas (Graciano, 2008: 291), al igual que en Buenos Aires, muchos medios periodísticos y revistas de contenidos políticos como *Argentina Libre* celebraron el golpe de estado (Nállim, 2006: 92). *El Diario* de Gualeguaychú (4/6/43) –su director Arturo Nicolini militaba en el nacionalismo católico y sin relación con *El Diario* de Paraná, más allá de su coincidencia en su nombre- informaba que la revolución apoyada por el pueblo estaría triunfante en la Capital Federal a pesar del choque entre las fuerzas armadas del gobierno y de los revolucionarios.

Según los medios periodísticos locales, la Revolución de Junio contaba con el apoyo del pueblo y que esta actitud se observaba en las manifestaciones callejeras y las declaraciones de adhesión de los partidos políticos, entre ellos, la Unión Cívica Radical. *El Argentino* de Gualeguaychú (6/6/43) señalaba que la mesa directiva de ese partido, el día 5 de junio, decidió pronunciarse abiertamente a favor del movimiento revolucionario de las fuerzas armadas; ya que entendían que era "un gesto patriótico tomar la heroica resolución de poner

fin a un período de desquiciamiento moral". De la reunión con el interventor federal participaron Atanasio Eguiguren, Lucio Martínez Garbino y Raúl Uranga (años después gobernador de Entre Ríos). Fueron momentos de decisión y de tomar posturas por un bando o por el otro. La editorial de *El Diario* de Gualeguaychú (5/6/43) apoyó abiertamente a la Revolución "en la obra de reconstrucción nacional que se avecina, no puede quedar nadie remiso (...) hay algo que no puede ser olvidado –los funcionarios- deben ser investigados severamente y sus culpables arrojados a la cárcel".

El coronel (R) Ramírez también recibió abiertamente el apoyo de los integrantes del Partido Libertador Nacionalista, quienes decidieron aportar al gobierno su colaboración desinteresada y cooperación para la renovación de las autoridades. Los comunicados partidarios eran firmados por Julio Irazusta, Carlos Quinodoz, Miguel E. Facello, José Venturino y Enrique M. Borro, entre otros. Este sector identificado con el nacionalismo católico sostenía una reacción antiliberal, el rescate de la religión, la adhesión a un régimen estatista y corporativista contra la influencia de las naciones llamadas imperialistas (Fiorucci, 2006: 162). El referente de este grupo era Julio Irazusta, quien por pertenecer al revisionismo histórico era fuertemente criticado por otros sectores como el de *Argentina Libre*. Guillermo Salzar Altamira calificó al revisionismo como una "receta nazi" y "uno de los signos físicos que distinguen a los germanófilos criollos", mientras que Roberto Giusti sostenía que los "exaltadores del rosismo" eran "nazis criollos" irritados por el proteccionismo comercial británico (Nállim, 2006: 85).

Entre las primeras medidas adoptadas por el presidente Ramírez estuvo el decreto de censura a la prensa sobre temas políticos. De hecho, durante todo el tiempo de la Revolución fue constante la persecución a periodistas, censuras o "llamados de atención" a diversos medios gráficos. Un caso concreto fue la censura de *Argentina Libre*, en julio de 1943. La provincia no fue la excepción en la aplicación de estas medidas. Tal fue la situación del diario *Crónica*, de Gualeguaychú, de extracción radical. En el interior de sus publicaciones se

reflejan las convocatorias por parte de los jefes de policía para notificarse de las sanciones pertinentes por expresarse contra algunas acciones gubernamentales. *El Diario* de Paraná² fundado en 1914, entre otros, por Luis L. Etchevehere -abogado recibido en la UBA en 1899 con medalla de oro; fue vicegobernador, gobernador y como senador nacional ocupó la presidencia provisional hasta 1930 con mandato interrumpido por el golpe de estado del 6 de septiembre- mantuvo una postura de constante cuestionamiento al autoritarismo del interventor federal, reafirmando su consigna de institucionalizar el país. En 1943, al diario lo dirigía Aníbal S. Vásquez -periodista e historiador- y contaba con redactores de fuste como Raúl Uranga (mientras estudió abogacía en la UBA militó en el socialismo independiente; al regresar a Paraná, lo hizo en el radicalismo, entre 1935 y 1939 fue concejal en Paraná, funcionario de Mihura, diputado nacional durante tres periodos: 1946/1948; 1948/1952 y 1964/1966, gobernador de la provincia 1958/1962); Amaro Villanueva (periodista, militante del partido comunista, candidato a diputado nacional y gobernador, durante la guerra civil española se declaró antifranquista); Marcelino Román -periodista y poeta- y Arturo J. Etchevehere (empresario, periodista y militante radical). En mayo del '44, el matutino fue clausurado y días después expropiado por el gobierno provincial a cargo del recientemente nombrado interventor federal, Teniente Coronel (R) Carlos María Zavalla.

No solo se determinó la prohibición de la actividad política y gremial y la publicación de artículos periodísticos considerados de índole partidario. Atento a la problemática que se vivía en las disputas internas entre asociaciones judías y alemanas, se dispuso el cierre de la Federación de Círculos Alemanes de Beneficencia y Cultura. El argumento considerado por la intervención federal fue porque "tenían el propósito de continuar la acción material y política del Partido Nacional Socialista Alemán". Además, el Coronel Ramírez les retiró la personería

² De *El Diario* -entre directores y dueños- salieron varios gobernadores de Entre Ríos: Miguel Laurencena, Celestino Marcó, Luis L. Etchevehere, Eduardo Laurencena, Ramón Mihura, Enrique F. Mihura, Herminio Quirós y Raúl Lucio Uranga. De ese grupo también salieron vicegobernadores: Emilio Mihura, Luis L. Etchevehere, Enrique Pérez Colman y Cándido Uranga.

jurídica y clausuró a diversas asociaciones religiosas y culturales judías, llegando incluso a prohibir el faenamamiento de vacunos de acuerdo al ritual judío "kashrut". También suspendió el funcionamiento de numerosas escuelas, discriminó a los soldados judíos en las fiestas patrias y ordenó el secuestro de todos los documentos y elementos materiales en poder de las asociaciones (*Boletín Oficial de Entre Ríos*, 16/7/1943).

En cuanto a lo gremial, se clausuraron los sindicatos de panaderos, de obreros de la madera y la construcción de Paraná, Concordia, Basavilbaso, Villa Domínguez, Rosario del Tala y otras localidades. También se cerraron los locales de organizaciones vinculadas al Partido Comunista y Socialista, como *Italia Libre* y el *Comité femenino de apoyo a los Aliados*. Fueron apresados más de una centena de militantes, de los que prolijamente fueron publicados sus nombres y apellidos. Solo en la localidad de Gualeguay, casi una treintena de trabajadores fueron detenidos y conducidos a Paraná. Dentro de la lista de "conocidos comunistas", aparecen algunos destacados, como Juan Balsechi, líder del sindicalismo puro de Concepción del Uruguay, detenido y mantenido preso durante un mes, hasta conseguir la libertad condicional. "Fue entre junio de ese año y fines de 1944, el período en el cual los nacionalistas y la iglesia católica lograron su mayor influencia e intervención en el sistema educativo estatal, imponiendo la enseñanza católica obligatoria en la escuela primaria y secundaria" (Graciano, 2008: 292).

Con el gobierno de la Revolución, los nacionalistas asumieron puestos claves en distintas esferas gubernamentales del ámbito nacional. Tal es el caso del designado ministro de Justicia e Instrucción Pública, Martínez Zuviría -nacionalista y antisemita-, quien implementó una política restrictiva hacia la educación judía. Se rechazaron las solicitudes de apertura de escuelas judías -en la provincia de Entre Ríos cerraron varias escuelas-, se suspendieron a maestros estatales y la entrega de certificados de docencia para maestros practicantes de la religión judía. Una de las grandes conquistas de los nacionalistas de esta época fue la introducción de la enseñanza católica en las escuelas. Por Decreto Provincial se

implementó la obligatoriedad de la enseñanza de la religión católica, apostólica y romana como materia ordinaria de los planes de estudio de todas las escuelas de Entre Ríos. Años anteriores, otras provincias -Buenos Aires, Salta, Corrientes, Catamarca y Santa Fe- restablecieron la enseñanza de la religión católica en todos los establecimientos de sus distritos. El Decreto de Entre Ríos sostenía que se respetaba la libertad de cultos para aquellos alumnos cuyos padres no lo consintieran por pertenecer a otra religión. Esta medida generó numerosos problemas no solo en la aplicación de la norma sino en las relaciones personales con los estudiantes que eran protestantes o judíos; quienes en su mayoría eran perseguidos o discriminados. Los maestros y profesores practicantes de la religión judía fueron cesanteados. El 31 de agosto de 1944, por resolución del Consejo General de Educación, se dispuso la cesantía de 122 maestros judíos con el argumento de "recuperar la escuela para el mejor servicio a la Patria y a Dios con maestros que tengan el convencimiento exacto de las verdades de nuestra santa fe". A los pocos días de esa resolución, se firmó otra en el mismo sentido para separar de sus cargos a docentes de colonias judías como Villa Domínguez (departamento Uruguay), Villa Clara (departamento Uruguay) y Colonia Carlos Calvo (departamento Colón). Los motivos planteados fueron falta de patriotismo, razones de mal servicio por carecer de fervor patriótico y simpatizar con el comunismo. El sostenimiento de la educación católica continuó bajo la gobernación de Héctor Maya, electo en las elecciones de 1946. Maya acompañó el plan educativo de la instauración de la enseñanza de la religión católica en las escuelas públicas y mediante una carta (18/12/1946) respondió a los planteos realizados por el doctor Tancredo Aguilar Torres, presidente de la Junta Pro-defensa de la enseñanza laica en las escuelas públicas de Entre Ríos. En la ocasión sostuvo que "Podría hacer largas consideraciones para demostrar la procedencia y constitucionalidad de esa norma, pero las omito (...). Me basta con destacar que ella corresponde a la voluntad de la mayoría". En este sentido, la iglesia católica, a través de la revista *Criterio*, resaltaba que "el establecimiento de la enseñanza religiosa católica no

constituye un libre obsequio del gobierno a la Iglesia, sino el reconocimiento del derecho de Cristo a llevar su Verdad al alma de los niños" (Sigal, 2002: 5).

En Entre Ríos, al igual que a nivel país, las escuelas podían enseñar el idioma alemán. Nuestro país tenía alrededor de doscientas escuelas autorizadas para la enseñanza de ese idioma. En algunas de estas instituciones, sobre todo las de nivel secundario, recibían apoyo material y de dinero para las actividades escolares por parte de la embajada alemana. La actividad filonazi tenía apoyo desde el consulado alemán en Paraná. Crespo (departamento Paraná) y General Galarza (departamento Gualeguay) eran ciudades -pequeñas en cantidad de población- con fuerte presencia militante de grupos filonazi tanto en actividades educativas como sociales. *El Día* de Gualeguay (22/9/1936) publicó la noticia de la inauguración del edificio de la "Unión Germánica" en General Galarza, destacando los diferentes tipos de actos de neto corte nazi. En Colonia Merou y Colonia Buena Vista (departamento La Paz) y en ciudades como Gualeguay, La Paz, Hernández, Alcaráz, Diamante, Gualeguaychú, Urdinarrain e Irazusta también se desarrollaron manifestaciones filonazi. Ese mismo matutino (27/11/38) denuncia, sin nombrar al personaje, que en Urdinarrain la autoridad comunal estaba "virtualmente bajo mando nazi" y que un alto empleado del municipio ocupa el "cargo de jefe de propaganda del nacional socialismo". En Gualeguaychú, algunas instituciones sociales y deportivas como Neptunia, Náutico y Recreo -clubes de la élite de la ciudad-, prohibieron por estatuto el ingreso de judíos o practicantes de esa religión entre sus socios.

Desde 1933, en diferentes periódicos de la provincia, hay artículos relacionados a grupos fascistas y nazis y de asociaciones contrarias a estas corrientes ideológicas. En *Los Principios* y *La Juventud* de Concepción del Uruguay se menciona constantemente las pintadas amenazantes y la intolerancia de la que fueron objeto los vecinos de Basavilbaso (departamento Uruguay) -ciudad con preponderancia de población judía-. En el mismo sentido se expresan *La Mañana* y *El Debate* de Gualeguay, en donde se hace mención a "los

graves problemas suscitados" en General Galarza (departamento Gualeguay), o en Líbaros y Santa Anita (ambos en departamento Uruguay). También se destacan actividades fascistas y nazis en Villaguay, Concordia, Paraná, Villa Domínguez, Crespo, La Paz, Lucas González, entre otras localidades.

El 3 de abril de 1944, el Coronel Ernesto Ramírez cesó en sus funciones. Ese mismo día asumió el gobierno de la provincia el Teniente Coronel Carlos María Zavalla, quien tomó medidas muy fuertes contra quienes consideraba sus enemigos: republicanos, masones, comunistas y judíos. En Paraná llegó a realizar razias contra los judíos: los detenía durante algunas horas en la Jefatura Central de Policía sin ningún motivo real. En cada discurso o reportaje periodístico dejaba a la luz su pensamiento antisemita. La obstinada persecución a la colectividad cobró características increíbles. Muchos domicilios y sinagogas fueron asaltados a plena luz del día. Las acciones represoras, de burlas públicas y de prohibiciones se vieron reflejadas en varios puntos de la provincia: Villaguay, Concordia, Paraná, Crespo y Gualeguaychú, entre otros. También, ordenó ataques contra las logias masónicas de toda la provincia. Con integrantes del Ejército irrumpieron en las diferentes sedes, revolviendo papeles, tirando ficheros, armarios y quemando documentación. Además, se les quitó la personería jurídica y sus bienes pasaron al Estado provincial. El gobierno de Zavalla, de tan solo cinco meses, profundizó las diferencias con distintos sectores de la sociedad con medidas de carácter represivas.

Era un clima tenso por el ahondamiento de las pasiones partidistas y ciertas medidas de gobierno que no concurrieron a apaciguar los ánimos. En forma permanente se produjeron renunciaciones y cesantías que alteraron la tranquila vida de la Provincia. Renunciaron a sus respectivos cargos Comisionados Municipales y Jefes de Policía; maestros, empleados y policías fueron exonerados. En cuanto a los empleados de la Provincia, muchos de ellos fueron cesanteados por falta de ética y lealtad (Troncoso, 1978: 104).

Los períodos de gobierno de los interventores federales fueron breves. El 5 de septiembre

de ese mismo año, asumió el General de Brigada José Humberto Sosa Molina en reemplazo de Zavalla. Unas semanas después, el 18 de octubre, asumió como nuevo interventor Eduardo Francheri López mientras que el General Sosa Molina pasó a formar parte del gabinete nacional. Francheri López gobernó hasta el día de asunción del electo gobernador Maya, el 23 de mayo de 1946. Durante su mandato tuvo que organizar el acto eleccionario de 1946. Los comicios se realizaron el 24 de febrero de ese año en coincidencia con el gobierno nacional. A nivel provincial fueron elegidos Héctor Domingo Maya (31 años, abogado, integrante de FORJA, oriundo de Gualeguaychú) y Luis Chaile (37 años, docente, nacionalista, oriundo de Concepción del Uruguay), como gobernador y vicegobernador, obteniendo 77.587 votos, es decir 47% del total.

Maya se recibió de abogado en la Universidad de Buenos Aires. Mientras fue estudiante universitario militó en el sector de Yrigoyen y a los 19 años fue presidente del Comité Universitario Radical. En tal carácter, fue uno de los oradores que despidieron los restos de Yrigoyen en 1933. Junto a sus hermanos Carlos María y Antonio Guillermo, formó parte de la organización radical FORJA. Durante la Revolución del '43 colaboró con Perón en la secretaría de Previsión y Trabajo. Jauretche era socio en el estudio jurídico de Carlos y Antonio; mientras que con Héctor Domingo mantuvo relación de amistad personal; fue testigo de nacimiento de uno de sus hijos, Antonio José y abogado personal de otro de sus hijos, Héctor María. Con Scalabrini Ortíz también tenía amistad personal. Además de las visitas de cortesía, mientras Maya fue gobernador, realizó varios trabajos como ingeniero. Tal es el caso, de su estadía por varios meses, en los campos expropiados a la familia Unzué, en los cuales, al poco tiempo se conformó la colonia oficial "El Potrero" (Henchoz, 2005: 85). En 1963 fue elegido diputado nacional por el partido Tres Banderas y, en 1973, fue electo senador nacional por el Frejuli.

Elecciones de 1946. Maya gobernador

La campaña proselitista de los distintos partidos políticos fue muy intensa. Los intereses y las propuestas electorales en la provincia se relacionaban directamente con la política nacional. Los intelectuales socialistas entendían que esas elecciones definían dos modelos políticos en Argentina "el de una dictadura fascista sustentada en el apoyo de masas carentes de formación política o el de una democracia que asegurara junto a las libertades políticas, la justicia social" (Graciano, 2008: 309). Alberto Gerchunoff (entrerriano por adopción, firmante de la solicitada en *La Prensa*, el 1° de febrero de 1946 a favor de la Unión Democrática), Fermín Chávez (en realidad se llamaba Benito Enrique, nacido en El Pueblito -departamento Nogoyá- historiador revisionista, nacionalista y proveniente de FORJA) y Arturo Sampay (de Concordia, abogado constitucionalista, docente en la UNLP) aportaron desde Buenos Aires sus posturas e influencias en la provincia. Todos estaban muy comprometidos y eran activos militantes, aunque desde posturas ideológicas muy diferentes (Sigal, 2002: 10-15).

Los candidatos nacionales visitaron Entre Ríos. Los primeros días de febrero de 1946, la fórmula radical Tamborini-Mosca y Perón junto a Quijano y Evita visitaron Paraná. El 4 de febrero, el líder del partido Laborista en el buque París atracó en el puerto de la capital entrerriana. Allí se reunió con Héctor D. Maya y otros adeptos. *El Diario* de Paraná informó acerca del acto de proclamación del candidato "nazi" en la Avenida Costanera y la presencia de mujeres en el acto público.

Perón conocía bien Entre Ríos. En Paraná vivió mientras fue subteniente y en su formación militar lo hizo en Chajarí. También, estuvo en Concepción del Uruguay en 1944 donde realizó varios actos y reuniones con diferentes instituciones sociales y del que hacer económico.

El sindicalismo resolvió entrar definitivamente en el juego político ante el llamado a elecciones para febrero de 1946. La mayoría estrechó alianza con Perón, inclusive los socialistas. Aunque no fue nada sencillo y hubo resquemores y celos, algunos sindicatos

dirigidos por comunistas apoyaron la conducción de sus respectivos partidos, los cuales conformaron la Unión Democrática. Los sindicalistas no perdieron tiempo. Enseguida enviaron delegados con precisas instrucciones para avanzar con la creación del partido en cada uno de los pueblos del país. Así es que, para los primeros días de diciembre del mismo año, se constituyó el Partido Laborista en Gualeguaychú.

En las elecciones de febrero en Entre Ríos, presentaron fórmulas a gobernador y vice: el partido Demócrata Nacional, la Unión Democrática (UCR, PS, PC y PDP) que enarbolaban desde hacía varios años la bandera de la tradición liberal y democrática en contra de la Concordancia y del fascismo de la Revolución del '43; y la alianza Unión Cívica Radical Junta Renovadora – Partido Laborista. Este último se constituyó durante los primeros días del mes de diciembre de 1945. Sectores nacionalistas, gremiales y, en menor medida, conservadores del PDN fueron su base militante. El sindicato de los estibadores, de la energía eléctrica, empleados de comercio, trabajadores de la carne, periodistas y panaderos fueron algunos de los que fueron de la partida en la primera hora. La motivación de la creación del partido era el apoyo al coronel Perón. Entre sus integrantes estaba Marcelino Garay (sindicalista ferroviario, socialista, de Paraná, diputado nacional 1946-1948), Juan Carlos Braga (sindicalista ferroviario, de Concordia, diputado nacional 1946-1948) y Carlos Granillo Posse (conservador del PDN, diputado provincial 1946-1950) y José Carulla (abogado, radical yrigoyenista, de Villaguay).

En toda la provincia el proselitismo estaba al orden día. La euforia, el compromiso y la rivalidad iban de la mano. La prensa jugó abiertamente en la contienda electoral, impregnados de fanatismo en favor o en desmedro de los candidatos. *El Pregón* de Gualeguay bajo el título "Lindazas" hizo un repaso de los actos partidarios del día sábado anterior (16/2):

En honor de la verdad había más gente en la Plaza Constitución que en la San Martín, y también más algarabía. Vale decir que los "muchachos" estaban más divertidos, tanto que cuando se vio un cartel con una camisa y otro con una alpargata, no se podía distinguir si era

una marcha popular que aspiraba a llevar a un hombre a la Presidencia o simplemente una de las "murgas" que se preparan para el próximo carnaval. Del acto peronista en la Plaza Constitución participaron el Jefe Departamental de Policía, el Secretario del Comisionado Municipal y sus colaboradores inmediatos y muchos empleados de la comuna. En la Plaza San Martín se hizo el acto de la Alianza entre el Partido Comunista y el Partido Demócrata Progresista, en medio de un intenso fervor cívico. Hablaron allí Luciano García, Arturo Bértora, Élide Díaz, Amaro Villanueva, que encabezaba la lista a la legislatura provincial, Francisco M. Crespo, también candidato a Diputado Provincial, Juan I. Zorrilla y Alfredo Berduc. Cerró el acto el joven profesor aspirante a un escaño en la Cámara de Diputados de Entre Ríos, Juan José Manauta, con acertado énfasis. En el palco estaba el ex Jefe de Policía que en otras épocas había encarcelado a dirigentes comunistas locales (*El Pregón* de Gualeguay: 18 y 19/2/1946).

Mientras que *El Debate* (22/2/1946) de la misma localidad, informó que el día 21, la Unión Democrática realizó su acto y remarcó que "con esa grandiosa asamblea la Unión Democrática selló su triunfo rotundo del 24" (claro, los hechos posteriores confirmarían otra cosa). En el palco se exhibió un enorme cartel con los retratos de Rivadavia, Sarmiento, Sáenz Peña y Moreno. Acompañaron en el acto la juventud femenina democrática -según la expresión del diario-. Entre los principales dirigentes estuvieron José Carbó, de los obreros gráficos de Buenos Aires; Juan José Manauta, quien hizo otra encendida acusación al gobierno militar golpista, recordando sus persecuciones; Bernardino Horne (concejal por Concordia y Diputado de la Nación en dos oportunidades 1936-1940 y 1942-1946, en 1931 y 1935 fue Ministro de Hacienda, Justicia e Instrucción Pública de Entre Ríos y funcionario en el gobierno de Arturo Frondizi) y cerró el acto Luis R. Mac Kay (tres veces electo diputado provincial 1930, 1935 y 1943 -vale aclarar que Entre Ríos no fue intervenida tras el golpe de estado de 1930-, diputado nacional en 1946 y ministro de Educación y Justicia con Arturo Frondizi). Los conservadores hicieron su acto el día 22 en la Plaza Constitución. Estuvieron

Alberto Camillión, Pedro Radio –candidato a gobernador- y Labayén –candidato a diputado nacional-. *El Debate* informó en su edición del 23 que se visualizaban leyendas Radio-Perón en varios puntos de la ciudad. Según las publicaciones de distintos medios gráficos la interna política entre los integrantes del PDN era muy fuerte. Uno de los dirigentes del conservadurismo enfrentado a Radio era el ingeniero agrónomo Francisco Morrogh Bernard (estudió la Universidad Nacional de La Plata, fue senador provincial, diputado nacional desde 1932 y reelecto en el período siguiente, vicepresidente de la Cámara de diputados nacionales, candidato a gobernador en 1935, presidente de su partido hasta 1945).

En Entre Ríos se dio la particularidad que la oposición a Perón fue fragmentada en los cargos provinciales y mantuvo el apoyo a nivel nacional a la fórmula de la Unión Democrática. Los resultados en el ámbito provincial para la presidencia favorecieron al Partido Laborista-UCR Junta Renovadora que obtuvieron 77.585 votos mientras que la Unión Democrática 62.469 votos. A nivel provincial, como ya dijimos, triunfó la fórmula peronista, Maya-Chaile.

A modo de cierre

El golpe militar del 4 junio de 1943, ensayo de régimen político autoritario que seguía como modelo los regímenes fascistas europeos, terminó con el predominio de los conservadores a nivel nacional como provincial.

La limitación de las libertades civiles, la represión y la intervención a instituciones no afines al gobierno estuvieron presente en el movimiento revolucionario. La lucha política estuvo signada por la guerra mundial, aunque los actores políticos opositores y oficialistas tenían una larga trayectoria en la militancia partidaria, sindical, universitaria o cultural. Un sector muy importante de los escritores, artistas y universitarios argentinos, y las mismas universidades, participaron activamente en la vida pública y política en esos tres años, en la

oposición activa a los gobiernos militares y a Perón. También se dio la situación que muchos profesionales, sobre todo los provenientes de grupos nacionalistas o de la UCR-JR, solo actuaron en el primer periodo de Perón y luego se alejaron de la política en disidencia de las prácticas políticas peronistas como fue el caso de Esteban Guastavino (óptico y diputado provincial 1946-1950) y Horacio Clemenceau (veterinario, nacionalista, intendente de Gualeguaychú 1948-1950), entre otros.

Los radicales de Entre Ríos estaban divididos en dos expresiones: personalistas y antipersonalistas. Aunque las líneas internas se multiplicaban aún dentro de estos mismos sectores. De igual modo, para las elecciones municipales de 1948 se llegaron a presentar hasta dos candidatos para el cargo de intendente en algunas localidades. Ese fraccionamiento también fue un caldo de cultivo para habilitar el apoyo a nuevas expresiones políticas que se estaban generando. El descontento de las agrupaciones internas fue clave para la formación del peronismo. Dentro del nacionalismo la apuesta al movimiento revolucionario fue inmediata y apoyaron al doctor Maya en las elecciones de 1946. Tal lo expresado en párrafos anteriormente, militantes y dirigentes del conservadurismo representado en el Partido Demócrata Nacional formaron parte de los acuerdos electorales y ocuparon cargos legislativos y ejecutivos. Este partido prácticamente desapareció de la escena política tras la revolución de 1943. Al analizar las elecciones de febrero de 1946, observamos que la mayoría de los votos obtenidos por el Partido Laborista – UCR JR provenían del PDN y, en menor medida, del radicalismo. Los votos que perdió el radicalismo en las elecciones del '46 fueron aproximadamente 10 mil votos contra más de 30 mil del PDN.

En los años siguientes, la situación política partidaria de Entre Ríos estuvo marcada por la acción política del peronismo y el radicalismo mientras que los conservadores tendieron a convertirse en una expresión minoritaria. Tal como lo expresó *El Diario de Paraná*, Perón era el candidato del nazismo criollo y en el mismo sentido se manifestaron las principales voces del radicalismo como es el caso de Eduardo Laurencena, que, en Buenos Aires, desde la

revista *Antinazi*, sostenía que "todo peronista es, justamente por ser peronista, nazi" y llamaba a continuar con la lucha antiperonista-antinazismo (Nállim, 2006: 101). Por el lado del peronismo, la militancia política estuvo puesta en la defensa de la educación católica y la creación de "unidades básicas" y en la organización del partido peronista femenino que llegó a tener representantes en todas las ciudades y zonas rurales de la provincia.

Bibliografía Citada

- ❖ Fiorucci, F., 2006. "El antiperonismo intelectual: de la guerra ideológica a la guerra espiritual" (pp. 161-193). En García Sebastiani, M. (ed.) *Fascismo y antifascismo. Peronismo y antiperonismo. Conflictos políticos e ideológicos en la Argentina (1930- 1955)*; Editorial Iberoamericana/Vervuert, Madrid.
- ❖ Graciano, O., 2008. *Entre la torre de marfil y el compromiso político. Intelectuales de izquierda en la Argentina, 1918-1955, capítulo VII "Universidad, política e intelectuales en la Argentina peronista"*, Universidad Nacional de Quilmes Editorial, Bernal.
- ❖ Henchoz, M., 2005. *Colonia Oficial El Potrero (1946/1950) Conformación y destino de un modelo de reforma agraria durante el primer gobierno peronista en el sur entrerriano*, Editorial Entre Ríos, Paraná.
- ❖ Nállim, J., 2006. "Del antifascismo al antiperonismo: Argentina Libre. Antinazi y el surgimiento del antiperonismo político e intelectual" (pp. 77-105). En García Sebastiani, M. (ed.) *Fascismo y antifascismo. Peronismo y antiperonismo. Conflictos políticos e ideológicos en la Argentina (1930- 1955)*; Editorial Iberoamericana/Vervuert, Madrid.
- ❖ Neiburg, F., 1998. *Los intelectuales y la invención del peronismo. Estudios de antropología social y cultural*; capítulo IV: "Elites sociales y élites intelectuales: el colegio libre de estudios superiores (1930-1961)", Editorial Alianza, Buenos Aires.
- ❖ Pasolini, R., 2006. "La internacional del espíritu. La cultura antifascista y las redes de solidaridad intelectual en la Argentina de los años treinta". En García Sebastiani, M. (ed.) *Fascismo y antifascismo. Peronismo y antiperonismo. Conflictos políticos e ideológicos en la Argentina (1930- 1955)*, Editorial Iberoamericana/Vervuert, Madrid.
- ❖ Rosa, J. M., 1980. *Historia Argentina: Orígenes de la Argentina Contemporánea <Década infame> (1932-1943)*, Tomo XII, Editorial Oriente S.A., Buenos Aires.
- ❖ Sigal, S., 2002. "Intelectuales y peronismo", en *Nueva Historia Argentina. Los años peronistas*

(1943-1955) dirección Juan Carlos Torre, capítulo X, Editorial Sudamericana, Buenos Aires. Recuperado de <https://repositorio.uvq.edu.ar/detail/2927/>

- ❖ Troncoso, R., 1978. "Interventores federales: 1943-1946", en *Enciclopedia de Entre Ríos*, Tomo III, Capítulo XVI, Arozena Editores S.R.L., Paraná.
- ❖ *Boletín Oficial de Entre Ríos*, Año XXIX, 16/7/1943, Imprenta oficial, Paraná.

Diarios y periódicos:

- ❖ *El Litoral* de Concordia. Hemeroteca de la biblioteca "Cándido Etcheverry",
- ❖ *El Día* de Gualeguay. Hemeroteca del diario *Pregón-Debate*.
- ❖ *El Debate* de Gualeguay. Hemeroteca del diario *Pregón-Debate*.
- ❖ *El Pregón* de Gualeguay. Hemeroteca del diario *Pregón-Debate*.
- ❖ *La Mañana* de Gualeguay. Hemeroteca de la biblioteca "Carlos Mastronardi".
- ❖ *El Diario* de Paraná. Hemeroteca del Archivo Histórico de Entre Ríos.
- ❖ *El Diario* de Gualeguaychú. Hemeroteca de la biblioteca "Sarmiento".
- ❖ *El Argentino* de Gualeguaychú. Hemeroteca del diario *El Argentino*.
- ❖ *Los Principios* de Concepción del Uruguay. Hemeroteca del museo "Casa de Delio Panizza".
- ❖ *La Juventud* de Concepción del Uruguay. Hemeroteca del museo "Casa de Delio Panizza".



3. ANÁLISIS DE LA COMUNICACIÓN INTEGRAL EN EMPRENDIMIENTOS FEMENINOS DE MODA EN NICARAGUA

Ana González Ros¹

Fecha de finalización de redacción: 09 de noviembre de 2021.



| Resumen

Este trabajo tiene como objetivo evaluar la comunicación integral de los emprendimientos femeninos de moda en Nicaragua para identificar sus fortalezas y necesidades comunicativas, a través de la aplicación del Modelo de Auditoría de la Comunicación Integral (MACI). Se aplicó el cuestionario desarrollado en el modelo MACI a las socias de la Red de Mujeres Empresarias de Nicaragua (REN) que dirigen emprendimientos del sector moda. Los resultados evidencian fortalezas en la mayoría de las dimensiones comunicativas, fundamentalmente el comportamiento organizacional, la difusión de la información, las relaciones externas y la imagen de la empresa, pero muestran debilidades en aspectos clave como la infraestructura, el incentivo a la formación de grupos, y la transmisión de información sobre finanzas y cambios en la organización..

Palabras claves: *emprendimiento femenino; comunicación integral; Nicaragua.*

¹Universidad de Alicante, España / Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, León.

Correo: agr108@gcloud.ua.es / ana.gonzalez@ce.unanleon.edu.ni

ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-5280-492X>

| Abstract

The objective of this study is to evaluate the comprehensive communication of women's fashion enterprises in Nicaragua in order to identify their strengths and communication needs, through the application of the Integral Communication Audit Model (MACI). The questionnaire developed in the MACI model was applied to the members of the Nicaraguan Network of Women Entrepreneurs (REN) who run businesses in the fashion sector. The results show strengths in most of the communication dimensions, mainly organisational behaviour, information dissemination, external relations and company image, but weaknesses in key aspects such as infrastructure, incentives for group formation, and the transmission of information on finances and changes in the organisation..

Keywords: *female entrepreneurship; comprehensive communication; Nicaragua.*

Introducción

La figura de la mujer emprendedora ha tomado relevancia en el contexto de las economías emergentes y en crecimiento de América Latina. Se erige como uno de los retos más significativos, fundamental para el desarrollo y mejora de la competitividad de sus economías (Amorós et al., 2012), caracterizadas por el escaso nivel de innovación y emprendimiento dinámico que obstaculiza la mejora del desempeño económico en la región.

Para hacer frente a este nuevo paradigma económico, basado el fortalecimiento de la microempresa emprendedora, los países en desarrollo de la región latinoamericana están siguiendo las directrices de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, con énfasis en los programas de impulso hacia la equidad de género y la disminución de la brecha laboral, así como el fortalecimiento del rol de la mujer empresaria. Por ello, se han diseñado e implementado políticas de apoyo para la consolidación de la figura de la mujer en el ámbito laboral y empresarial, contribuyendo a su empoderamiento y representatividad en el

liderazgo empresarial.

Los esfuerzos institucionales se han materializado mediante variedad de instrumentos y políticas que enfatizan su papel en las agendas estratégicas para el impulso de este nuevo paradigma empresarial.

Las mujeres se erigen como sustento económico de la mayoría de los hogares, siendo el eje a través del cual se articula el núcleo familiar de esta sociedad. Configuran, además, la mayor parte de la economía informal del país, principalmente a través del ecosistema emprendedor en el que se desenvuelven. Por ello, es de vital importancia analizar la situación actual de estos emprendimientos femeninos, otorgando herramientas y conocimientos que contribuyan a su supervivencia y desarrollo futuro.

El emprendimiento femenino en Nicaragua surge por necesidad ante las altas tasas de desempleo, la informalidad y el alto índice de pobreza. Se ha convertido en la alternativa más eficaz para la empleabilidad de las mujeres, núcleo y sustento de las familias nicaragüenses.

Esto se refleja en los sectores del comercio minorista, donde predomina la figura emprendedora femenina (Terjesen y Amorós, 2010; Alecchi, 2020). En particular, el sector moda nicaragüense, desde la elaboración de materias primas a la confección y comercialización, ha experimentado un crecimiento significativo de emprendimientos femeninos destinados a la confección y diseño de prendas de vestir y calzado (5% del total de empresas), y de comercialización de marcas extranjeras y locales (5%), donde destacan las de segunda mano. No obstante, se trata de negocios informales (Rueda y Ruiz, 2019) ubicados en el propio hogar (Pisani, 2016).

La gestión de la comunicación se ha convertido en un reto para los micro-negocios emprendedores, que se enfrentan a los obstáculos y limitaciones estructurales de sus modelos de negocio, al complejo contexto pos-pandemia, y a las constantes transformaciones del ecosistema digital y la evolución de las TICs. Este nuevo paradigma

empresarial requiere la adaptación a nuevos modelos de negocio basados en la innovación mediante plataformas digitales, que permitan el desarrollo de todos sus procesos comunicativos para la mejora del desempeño empresarial.

Es fundamental establecer mecanismos y herramientas que contribuyan al fortalecimiento de estos pequeños emprendimientos femeninos. Por ello, el objetivo de este estudio es evaluar la gestión de la comunicación integral de los emprendimientos liderados por mujeres en el sector moda de Nicaragua, para identificar sus fortalezas y necesidades en todas las dimensiones de su comunicación interna y externa.

1.1. La mujer emprendedora en Nicaragua

El estudio acerca de la figura de la emprendedora se remonta a las primeras teorías sobre el espíritu empresarial de Cantillón en 1755, utilizando el concepto de "emprendimiento". Desde entonces, múltiples disciplinas como economía, sociología, psicología y gestión empresarial (han descrito esta figura como tomador de riesgos, líder, imaginativo, estratega e innovador o creativo y optimista).

El estudio desde la perspectiva de género es exiguo y precisa "expandir el objeto de investigación, considerando las variables contextuales e históricas" (Jennings y Brush, 2013). Este enfoque requiere énfasis en el contexto latinoamericano, donde ha incrementado el acervo literario ha incrementado sobre competitividad empresarial, oportunidades, factores determinantes, socioculturales y personales. El estudio de la mujer emprendedora se ha centrado en las motivaciones (Brush et al., 2009; Minniti y Naudé, 2010; Jha et al., 2018; Nguyen et al. 2020), en las diferencias de género (Verheul et al., 2006; Cetindamar et al., 2012) y en el contexto y características socioculturales (Ahmad, 2011; Bullough et al., 2021).

El emprendimiento femenino se ha posicionado como uno de los pilares del entramado económico-empresarial de los países en desarrollo de América Latina, como uno de los retos

más trascendentales, dadas las bajas tasas de innovación y emprendimiento .

Con el objetivo de fortalecer la representación de la mujer en el ámbito empresarial, se han implementado políticas de apoyo basadas en la Agenda 2030 para la consolidación de ecosistemas empresariales. Estos combinan un entramado de emprendedores e instituciones que actúan como redes de apoyo recíproco para la creación de valor (Acs et al., 2017) y el crecimiento económico (Acs et al. 2018). Sin embargo, el rol de la mujer emprendedora dentro de estos es limitado (Neumeyer et al.2019), induciendo a crear redes empresariales exclusivas para mujeres como solución (McAdam et al., 2019; 2020).

En Nicaragua han surgido múltiples redes de emprendedoras para el empoderamiento de la mujer mediante su incursión en el ecosistema empresarial: Red de Mujeres Empresarias de Nicaragua (REN) y Red de Mujeres Emprendedoras Nicaragüenses. La implementación de programas y políticas de fomento (CEPAL, 2019) ha contribuido al sustancial crecimiento del emprendimiento femenino en el país, con el 45% de trabajadoras independientes (OIT, 2015; INIDE, 2020) y más del 30% de empresas propiedad de mujeres (Pisani, 2018), en el contexto latinoamericano, con la tasa de actividad emprendedora mundial más elevada (Kelley et al., 2016), por encima del 20% en mujeres (Bosma et al., 2020).

Las mujeres se erigen como sustento económico de los hogares en Nicaragua, eje a través del que se articula el núcleo familiar. Configuran la mayoría de la economía informal, con el 77% de negocios sin registro (INIDE, 2011), a través del ecosistema emprendedor en el que se desenvuelven. Jennings y Brush (2013) han demostrado que el emprendimiento es un fenómeno de género arraigado en el núcleo familiar, motivado por la necesidad o la oportunidad (Acs y Amorós, 2008; Saavedra y Flores, 2019; Puente et al., 2019). El género femenino presenta factores más allá de los económicos (Agarwal et al., 2020), siendo su principal motivación la necesidad derivada de la falta de empleo y pobreza, como en otros países en desarrollo (Okolie et al., 2021; Anggadwita et al., 2017) y mercados emergentes (Rosca et al., 2020). Destaca la informalidad de los microemprendimientos femeninos

(Franck, 2012), tal como ocurre en Nicaragua, donde las estadísticas reflejan tasas de inactividad elevadas (OIT, 2020). Aunque el desempleo femenino es menor, deriva en un elevado nivel de empleo informal en el hogar (FUNIDES, 2019), del 83,2% (Narváez y Rivera, 2016), que motiva la necesidad de emprender.

El perfil de la mujer emprendedora en Nicaragua mantiene las características de la región, donde destaca como emprendedora individual (OIT, 2017). Dirigen microempresas orientadas al autoempleo, principalmente del sector comercio minorista o servicios (Terjesen y Amorós, 2010; Alecchi, 2020), con escaso nivel de innovación tecnológica y alto grado de informalidad (Rueda y Ruiz, 2019). A diferencia del hombre, las nicaragüenses deciden emprender con edad avanzada y familia a cargo (OIT, 2017), el 66% en el propio hogar (Pisani, 2016; INIDE, 2011).

Sin embargo, se enfrenta no solo a las dificultades propias de la economía nicaragüense, que ha mermado su crecimiento desde la crisis de 2018, agravado por el contexto sanitario mundial (OIT, 2020), sino a limitaciones estructurales propias, como bajo nivel educativo, técnico y profesional, el acceso a fuentes de financiamiento o las responsabilidades en el hogar (Rueda y Ruiz, 2019; Alecchi, 2020). Por ello, es necesario promover el desarrollo empresarial femenino mediante herramientas que permitan la supervivencia y mejora de su rentabilidad.

1.2. La industria creativa de la moda nicaragüense

La moda es "considerada una industria" (Díaz-Soloaga, 2014), relegada como objeto de estudio en la literatura científica por su atribuido carácter frívolo (Lipovetski, 2002). Sin embargo, su paulatina democratización ha permitido que, actualmente, se consolide como una de las actividades más dinámicas mundialmente, con un valor global de 400\$ billones (Fahion United, 2021). Ha generado, todo un sistema basado en el consumismo de las

sociedades actuales, con un panorama internacional dominado por el fenómeno *fast fashion* y la hegemonía de las grandes cadenas minoristas (Modaes, 2019).

No obstante, la creciente preocupación por la sostenibilidad ha derivado en la consolidación del *slow fashion* (Rodríguez et al., 2021) mediante la desaceleración de su producción y consumo.

En Nicaragua, este fenómeno se manifiesta con el exponencial crecimiento de tiendas de ropa de segunda mano (BCN, 2012), no motivado por la sostenibilidad, sino por razones económicas derivadas de la crisis y del contexto pospandemia, que han impulsado la popularización de la venta de ropa usada y la utilización de canales digitales. Estos se vuelven indispensables para el crecimiento en la actual crisis de consumo de la industria (McKinsey & Company, 2020), que vislumbra en América Latina el mayor mercado emergente de consumo (United Nations, 2018).

El modelo de economía creativa (Howkins, 2002) o naranja (Buitrago y Duque, 2013) se ha traducido en la proliferación de plataformas y mecanismos de fomento a la moda, ubicada "dentro de la categoría de industrias culturales y creativas" (Brydges y Pugh, 2017). La reciente creación de la Comisión Nacional de Economía Creativa ha fortalecido la difusión de plataformas relacionadas, como Nicaragua Emprende, o la Escuela Creativa, dirigidos a la mejora de las capacidades e impulso al emprendimiento de moda, en el marco de la plataforma más importante de moda y diseño en el país, Nicaragua Diseña.

El panorama productivo sigue basado en su extensa red industrial maquiladora, parte de una cadena de valor global geográficamente fragmentada y dispersa (Hodges y Link, 2018), cuyas manufacturas textiles representan más del 50% de las exportaciones, principalmente a EEUU (BCN, 2021). El tejido productivo nacional exiguo y artesanal, se basa en confección y diseño de prendas de vestir y calzado, y comercio, un 5% respectivamente (BCN, 2012), con tendencia hacia las tiendas colectivas que agrupan emprendimientos de diversos sectores.

El consumo se sustenta en marcas extranjeras, cuyas importaciones han crecido casi el

40% (BCN, 2021). Se han intensificado los esfuerzos institucionales y privados para el fomento de los pequeños emprendimientos locales, mediante la creación de ferias, eventos, programas de financiamiento del Ministerio de Economía Familiar y capacitaciones para emprendedores del sector.

1.3. La comunicación integral en la empresa

La definición del concepto de comunicación ha sido abordada desde tan diversos enfoques como su complejidad ha permitido, dando lugar a múltiples conceptos que abordan variadas áreas del conocimiento. Desde su enfoque semiótico, sociológico o psicológico hasta el organizacional, estratégico y corporativo, los autores de cada disciplina han planteado un sinnúmero de definiciones plausibles, pretendiendo delimitar un concepto tan inherente al ser humano como la propia existencia del individuo en sociedad. Dance y Larson (1976) recopilan 126 definiciones y Anderson (1996) identifica 249 teorías de la comunicación. El proceso comunicativo ha suscitado el interés de ciencias como filosofía, historia, psicología, sociología o economía (Mattelart, 2013).

Si bien no se ha establecido una teoría de la comunicación como tal, se ha desarrollado un conjunto de teorías y modelos que constituyen el campo de estudio de la comunicación o la ciencia de la comunicación (Cobley y Schulz, 2013; Benavides, 2015; Vidales, 2017), y configuran las subdisciplinas y áreas del conocimiento a través de las cuales se articula su estudio. Desde hace décadas se ha convertido en una disciplina científica, en virtud del amplio repertorio de modelos, teorías e hipótesis establecidas a lo largo de su historia, consolidándose como saber científico a partir de los sesenta del pasado siglo (Martín Serrano, 2019), hasta el desarrollo de las nuevas tecnologías y redes digitales, que configuran nuevos espacios virtuales para la comunicación.

Desde la óptica de las organizaciones, se ha delimitado el concepto de comunicación

corporativa, diferenciándolo de acepciones como comunicación organizacional, institucional y estratégica, al fundamentarse en la identidad, imagen y reputación corporativas, no solo en procesos de comunicación interna y externa (Apolo et al., 2017).

Como puntualizan Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi (2014) la evolución del concepto "señala el paso de las tácticas a la integración y de ahí a la estrategia", donde destaca la figura del Dircom, descrita por Costa (2018) como un estratega global, o un consejero para la estrategia global (Scheinsohn, 2014), pieza clave para el desarrollo de la comunicación integral en las organizaciones (Morales y Enrique, 2007).

El concepto ha derivado hacia una integración de todas las herramientas y estrategias de comunicación de la empresa, basado en las Comunicaciones Integradas de Marketing, que definen como "proceso de planificación, integración y coordinación de todas las disciplinas comunicativas de la empresa para ofrecer mensajes claros, consistentes y con el mayor impacto posible".

Este enfoque holístico ofrece una visión estratégica de la comunicación como herramienta de planificación que "sistematiza de manera global, integral y coherente los objetivos generales, las tácticas, los mensajes, las acciones, los indicadores, los instrumentos" de la empresa para transmitir sus mensajes a sus públicos de interés (Conde-García et al., 2019).

El enfoque estratégico de la comunicación integral "sugiere dimensionar la generación de valor no sólo para los empleados y clientes, sino para todos los sectores que tienen relación directa o indirecta con la organización y promueven el desarrollo empresarial" (Henaó, 2020), y según Arévalo-Martínez y Gutiérrez (2019), requiere liderazgo, a través de la figura del Dircom, para generar confianza y reconocimiento entre sus grupos de interés.

La finalidad primordial de la comunicación estratégica es, siguiendo a Galarza et al. (2015) transformar la identidad de la organización en símbolos que puedan ser

transmitidos a los públicos externos.

La planificación estratégica de la comunicación resulta imprescindible para la "consecución de objetivos integrados de marketing y comunicación" (Segarra-Saavedra et al., 2018), por lo que debe materializarse a través del diseño de un plan estratégico de comunicación integral que sintetice los objetivos planteados y las estrategias y acciones encaminadas a su consecución en la práctica.

1.4. La auditoría de la comunicación

Para el diseño de un plan estratégico de comunicación integral resulta esencial evaluar previamente el desarrollo de los procesos de gestión de la comunicación en la empresa. Los indicadores de gestión de la comunicación permitirán medir la eficiencia de la estrategia que se está implementando (Bassat, 2017). La primera etapa debe analizar los recursos comunicativos de la empresa (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchi, 2014), para lo que Scott (2011) sugiere realizar una auditoría de la comunicación integral.

La auditoría de la comunicación interna es definida por Saló (2005) como el "conjunto de métodos de investigación y análisis con el objetivo de identificar, definir, revisar y evaluar el contenido y desarrollo de la función". Sin embargo, la comunicación integral engloba un concepto más amplio que contempla todo el mix de comunicación, mediante una estrategia que sintetice los objetivos de comunicación interna y externa de la empresa.

La auditoría de la comunicación en las organizaciones es definida por Downs (1988) y Hamilton (1987) en Varona (1994) como un proceso de diagnóstico con el propósito examinar y mejorar los sistemas y prácticas de comunicación interna y externa de una organización en todos sus niveles.

Es un examen de la estructura sistémica de la comunicación para contribuir a la prevención o gestión de riesgos y crisis, la productividad en el uso de recursos y el

cumplimiento de los mecanismos de control.

Los primeros estudios que desarrollan el concepto de auditoría de la comunicación se remontan a los cincuenta en Estados Unidos con las propuestas de Davis (1953) y Nilsen (1953), pero hasta los años setenta se desarrollan los primeros instrumentos de auditoría, basados en cuestionarios, como el "ICA Communication Audit", "The LTT Audit System" y "Communication Satisfaction Questionnaire", según Varona (1994), quien adaptó este último al español con su "Cuestionario de la Auditoría de la Comunicación".

Desde entonces, se han creado diversos procedimientos y modelos que pretenden sistematizar el proceso de auditoría comunicativa para las organizaciones. La tabla 1 se muestra los principales modelos.

Tabla 1. Modelos de Auditoría de la Comunicación.

Autor	Modelo	Objeto de estudio
Intenational Communication Association (1970)	Communication Audit	Actitudes y percepciones.
Kreps (1990)	Modelo terapéutico de consulta	Colaboradores y públicos.
D'Humières(1994)	Dirección de la Comunicación	Percepción de la imagen de marca.
Villafañe (2001)	Modelo de Auditoría de Imagen	Autoimagen, la imagen intencional y la imagen pública de la empresa
Gómez (2012)	Modelo de Auditoría Integral MACI	Comunicación integral mediante la percepción de los directivos y empleados.
Jaume Fita	Modelo FITA	Opiniones, procedimientos, sistemas de comunicación, públicos preferentes y colaboradores
López y Sánchez (2017)	Modelo para universidades	Aspectos administrativos, operativos y de gestión.

Fuente: Elaboración propia

Utilizan el cuestionario como instrumento de recolección de información, con apoyo de

otras técnicas como entrevistas, grupos focales, observación de conducta o análisis de redes de comunicación, según Alonso (2003) y López y Cuenca (2005) los más apropiados para la auditoría.

Destaca el Modelo de Auditoría de la Comunicación Integral (MACI), el más completo, dado su enfoque holístico, que contempla la evaluación de todos los procesos y ámbitos de la comunicación integral en la organización como eje transversal. Para ello, evalúa trece dimensiones de la comunicación, mediante un cuestionario con 8 indicadores para cada factor. Se complementa con otros métodos como la entrevista a directivos, el formato de autoevaluación o el inventario de recursos mediante observación directa.

2. METODOLOGÍA

El objetivo principal es evaluar la comunicación integral en los emprendimientos femeninos del sector moda en Nicaragua, identificando las necesidades comunicativas, mediante la aplicación del Modelo de Auditoría de la Comunicación Integral (MACI), que permitan establecer las bases para diseñar un plan estratégico de comunicación integral aplicable a los emprendimientos de moda liderados por mujeres en Nicaragua, ayudando a estructurar sus procesos comunicativos y, consecuentemente, fortalecer el sector y el emprendimiento femenino.

Para ello, se plantean estas acciones:

1.1.1.1. Evaluar las dimensiones de la comunicación organizacional, según el modelo MACI, que se desarrollan a través de las estrategias y acciones de comunicación de los emprendimientos estudiados.

1.1.1.2. Establecer cuáles son los factores de la comunicación estratégica que presentan mejor y peor percepción de las encuestadas en los procesos comunicacionales de los emprendimientos.

1.1.1.3. Identificar las principales necesidades y factores a reforzar de los procesos comunicativos estratégicos de estas empresas.

Se trata de un estudio descriptivo de enfoque cuantitativo. Se utilizó el Modelo de

Auditoría de la Comunicación Integral (MACI). Se aplicó el instrumento de encuesta para empleados elaborado y validado por Gómez (2012), parte del modelo. Consta de 108 ítems, agrupados en 13 dimensiones, compuestas por 8 ítems cada una. Se realizó una prueba piloto a una primera muestra de 10 empresas para la medición de la consistencia interna, analizando el Coeficiente Alfa de Cronbach, con valor aceptable, mayor de 0.8 (Soriano-Rodríguez, 2015). Se utilizó una escala tipo Likert de 5 puntos, siguiendo la original, que contempla del 1 al 5: "malo, deficiente, regular, bueno y excelente", respectivamente.

Los datos fueron recolectados entre enero y febrero de 2022 en Nicaragua, mediante la aplicación del cuestionario a las responsables de los emprendimientos, de forma física, a través de visitas a las empresas, y online, a través de la plataforma *Google Forms*. Se realizó un análisis descriptivo de los datos, con los principales estadísticos por cada factor, utilizando SPSS 26. Como en el modelo original, se agruparon los ítems de cada dimensión para su análisis, presentando un cuadro para cada dimensión. Los resultados por dimensión se presentan en tres categorías, que miden el nivel de satisfacción de las encuestadas con cada factor, según su valoración en la escala Likert: negativo – 1 (malo) y 2 (deficiente) -, 3 (regular y positivo) – 4 (bueno) y 5 (excelente).

La selección de la muestra está compuesta por emprendimientos femeninos del sector moda pertenecientes a la Red de Mujeres Empresarias de Nicaragua (REN). Según el último documento sobre emprendimiento del BCN, Vanegas y Dávila (2020), se registran 5476 emprendimientos en el país, de las cámaras, asociaciones, centros y redes de emprendedores nicaragüenses. La única asociación de mujeres emprendedoras registrada es REN, con 355 emprendimientos asociados a la fecha².

Los criterios de elección de la muestra son:

² El documento del BCN registra 300 emprendimientos pertenecientes a REN, pero en reciente entrevista con su directora ejecutiva, se informa de una ampliación de 55 emprendimientos.

1. Pertenencia a REN como plataforma oficial de mujeres emprendedoras
2. Que la actividad de la empresa pertenezca a alguna de las cuatro categorías del directorio de socias de REN relacionados con el sector moda: moda y textil, cuero y calzado, artesanías, joyería y bisutería.

Tabla 2. Emprendimientos seleccionados por sector.

Sector	Moda y textil	Cuero y calzado	Artesanías	Joyería y bisutería	TOTAL
Nº empr.	26	8	11	5	50
%	52	16	22	10	100
Respuesta	19	4	8	1	32
%	59.4	12.5	25	3.1	64

Fuente: Elaboración propia

Se excluyó de la muestra a emprendimientos que no se encuentran directamente relacionados con el sector, como las de artesanía basadas en productos del hogar o decoración. La muestra final comprende 50 emprendimientos de moda, obteniendo 32 respuestas.

3. RESULTADOS

Con el fin de evaluar la comunicación integral en los emprendimientos femeninos de moda en Nicaragua, se exponen los resultados de la aplicación del modelo MACI para cada dimensión de la comunicación integral establecida en el cuestionario, con sus respectivos ítems.

En primer lugar, se presenta una tabla que agrupa las trece variables del modelo, y muestra los porcentajes de respuesta obtenidos en cada nivel de la escala Likert, que mide el grado de satisfacción o conformidad con el ítem. Se expone el porcentaje por nivel para cada una de las dimensiones.

Posteriormente se presenta una tabla por cada dimensión y sus respectivos ítems. En

ellas, se muestran los principales estadísticos de cada dimensión y de los ítems que la componen.

Tabla 3. Nivel de satisfacción por dimensión

Porcentajes (%)													
Dimensión/Nivel	Información	Cultura	Comportamiento	Externa	Infraestructura	Responsabilidad Social	Intraperpersonal	Cambio	Tecnologías	Finanzas	Imagen	Grupal	Logística
Malo	0	0	3.1	0	9.4	0	0	9.4	0	12.5	0	12.5	0
Deficiente	3.1	6.3	3.1	3.1	12.5	6.3	3.1	15.6	3.1	12.5	0.0	15.6	3.1
NEGATIVO	3.1	6.3	6.2	3.1	21.9	6.3	3.1	25	3.1	25	0	28.1	3.1
Regular	15.6	25.0	12.5	18.8	31.3	18.8	15.6	34.4	18.8	34.4	21.9	31.3	15.6
Bueno	34.4	28.1	28.1	31.3	37.5	40.6	40.6	37.5	40.6	37.5	34.4	37.5	43.8
Excelente	46.9	40.6	53.1	46.9	9.4	34.4	40.6	3.1	37.5	3.1	43.8	3.1	37.5
POSITIVO	81.3	68.7	81.2	78.2	46.9	75	81.2	40.6	78.1	40.6	78.2	40.6	81.3

Fuente: Elaboración propia

La tabla 3 muestra el porcentaje de encuestadas que calificaron cada dimensión según su

grado de satisfacción, de acuerdo con la escala Likert de la encuesta. Los resultados por dimensión ponen de manifiesto que el factor con mejor percepción por parte de las encuestadas es Comunicación/Comportamiento organizacional, que mide el grado de conformidad con aspectos sobre el comportamiento y las relaciones entre los recursos humanos dentro de la empresa, seguido de Comunicación/Información, que evalúa la forma en que la organización proporciona la información, y Comunicación/Externa, referente a las relaciones de la organización con sus *stakeholders* o públicos de interés. Estas dimensiones obtienen los mayores porcentajes de valoraciones excelentes. No obstante, al tener en cuenta el porcentaje acumulativo de las valoraciones positivas (bueno y excelente), destaca, además, la dimensión Comunicación/Imagen, que hace referencia a la imagen percibida por los usuarios de la empresa, en aspectos tales como publicidad, marca o mensaje.

Las dimensiones con mayor porcentaje de valoraciones negativas, que evidencian los factores menos satisfactorios para las encuestadas, son Comunicación/Grupal, referida a la promoción de grupos entre el personal, Comunicación/Finanzas, que mide el grado de información que la empresa facilita sobre los aspectos financieros, y Comunicación/Cambio, referente a la información que brinda la empresa sobre los cambios efectuados.

Tabla 4. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Información

	Información	Puntual	Clara	Suficiente	Credible	Formal	Periódica	Interacción	Asertiva
Media	4.25	4.25	4.47	4.03	4.13	3.78	3.72	4.09	4.19
Moda	5	5	5	4	4	4	4	4	4
Desv.	0.842	0.842	0.671	0.861	0.751	0.975	1.054	0.893	0.821
Rango	3	3	2	3	2	4	4	3	3

Fuente: Elaboración propia

La tabla 4 presenta los principales estadísticos de la variable Comunicación/Información

y sus respectivos ítems. Tanto la media como la mediana de la dimensión son positivas, reforzando los resultados anteriores, y muestran una desviación escasamente marcada, como el rango de respuesta, lo que sugiere un elevado grado de consenso en las respuestas, mayoritariamente positivas.

El ítem mejor valorado es el concerniente a la claridad de la información, aunque destaca también el de puntualidad en la difusión de la información y asertividad, mientras que los aspectos de periodicidad y formalidad de la información son los peor valorados.

Tabla 5. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Cultura

	Cultura	Historia	Valores	Políticas	Credibilidad	Formalización	Ritos	Capacitación	Creencias
Media	4.03	4.03	4.13	3.66	3.84	3.47	4.03	3.91	4.19
Moda	5	5	5	5	4	5	4	4	4
Desviación	0.967	0.967	1.070	1.310	1.019	1.319	0.967	1.027	0.821
Rango	3	3	4	4	4	4	4	4	3

Fuente: Elaboración propia

El factor cultura mide el desarrollo de los aspectos culturales organizacionales como la difusión de su historia, valores o políticas. Asimismo, muestra valoraciones mayoritariamente positivas, lo que evidencia un alto grado de satisfacción de las encuestadas. Los aspectos culturales mejor valorados de los emprendimientos son el fomento de los valores y el respeto hacia las creencias del personal.

El fomento de la formalización y la difusión de las políticas de la empresa son los ítems con valoración más baja.

Tabla 6. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Comportamiento

	Comportamiento	Motivación	Liderazgo	Toma decisiones	Cultura	Políticas	Comunicación eficaz	Cambio	Otro
Media	4.25	4.25	3.22	3.59	3.63	3.28	3.91	3.81	3.38
Moda	5	5	3	4	4	3	5	5	3
Desv.	1.016	1.016	1.263	1.292	1.238	1.114	1.304	1.148	0.707
Rango	4	4	4	4	4	4	4	4	3

Fuente: Elaboración propia

Tal como manifiestan los primeros resultados, se trata del factor mejor valorado, que presenta una mayor satisfacción por parte de las encuestadas. Sin embargo, la desviación y la amplitud en el rango de respuesta son algo más elevados, lo que sugiere un menor consenso en las valoraciones.

Destacan con mejor valoración los aspectos relacionados con el grado en que la empresa promueve la motivación, la eficacia de la comunicación interna y la innovación. El incentivo al liderazgo y la claridad en las políticas de la empresa muestran los niveles más bajos de satisfacción.

Tabla 7. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Externa

	Externa	Medios	Gobierno	Proveedores	Clientes	Familia	Comunidad	Internacional	Otros
Media	4.22	4.22	2.72	4.13	4.16	3.78	3.75	3.50	3.31
Mediana	4.00	4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00	3.00
Moda	5	5	2	4	4	4	4	4	3
Desviación	0.870	0.870	1.143	0.833	0.767	1.039	0.916	1.047	0.738
Rango	3	3	4	3	2	4	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

El factor Comunicación/Externa es uno de los mejor valorados, y presenta un mayor

consenso en las respuestas, que se mueven en un rango principalmente positivo.

Entre las relaciones que mantiene la empresa con sus *stakeholders*, destaca positivamente la percepción respecto a las relaciones con los medios, así como con clientes y proveedores, mientras que las relaciones con entidades gubernamentales presentan valoración negativa. Las relaciones internacionales evidencian neutralidad en la respuesta, con peor percepción que el resto de indicadores, a excepción de Gobierno.

Tabla 8. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Infraestructura

	Infraestructura	Edificios	Equipos	Mobiliario	Espacios físicos	Medios	Intranet	Transporte	Otros
Media	3.25	3.25	3.47	2.88	3.50	3.31	2.81	2.97	3.00
Mediana	3.00	3.00	4.00	3.00	4.00	3.50	3.00	3.00	3.00
Moda	4	4	4	4	4	4	3	4	3
Desviación	1.107	1.107	1.244	1.212	1.107	1.148	1.091	1.150	0.762
Rango	4	4	4	4	4	4	4	4	2

Fuente: Elaboración propia

La dimensión referente a la infraestructura con la que cuentan los emprendimientos es una de las peor valoradas, a pesar de que su moda es 4, que corresponde al nivel bueno. Sin embargo, la media, en torno a 3, sugiere neutralidad, y varios ítems evidencian valoraciones negativas, como mobiliario, intranet o transporte. La infraestructura mejor valorada es la de equipos, seguida de espacios físicos.

Tabla 9. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Responsabilidad Social

	Responsabilidad Social	Comportamiento ético	Normas	Valores	Responsabilidad Laboral	Contribución sociedad	Conservación ambiente	Ayuda mutua	Otros
Media	4.03	4.03	3.38	4.34	3.59	3.19	2.91	3.59	3.84
Moda	4	4	4	5	4	4	3	4	4
Desviación	0.897	0.897	0.907	0.745	1.012	0.998	0.963	0.979	0.628
Rango	3	3	<i>Fuente: Elaboración propia</i>				4	4	3

La responsabilidad social es un factor bien valorado, en general, aunque con mayor neutralidad, y un aspecto con valoración negativa, la conservación del medio ambiente promovida por la empresa. La contribución a la sociedad y el uso de las normas muestran respuestas neutrales, mientras que sólo el impulso hacia la práctica de valores y el comportamiento ético presentan una percepción positiva.

Tabla 10. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Interpersonal

	Interpersonal	Empatía	Normas	Decisiones	Valores	Liderazgo	Trabajo equipo	Accesibilidad	Asertividad
Media	4.19	4.19	3.44	3.13	4.03	3.41	3.94	3.50	4.09
Moda	4	4	4	4	4	4	4	3	4
Desviación	0.821	0.821	0.982	1.157	0.861	0.911	0.982	0.984	0.856
Rango	3	3	4	4	3	4	4	4	3

El factor Comunicación/Interpersonal evalúa la satisfacción con los aspectos de las

relaciones interpersonales promovidas por la empresa, como empatía, liderazgo, asertividad o trabajo en equipo. La moda y la media evidencian una valoración positiva, donde destacan positivamente los ítems de empatía, asertividad y valores, percibidos como aspectos promovidos por la empresa. El resto presenta valoraciones neutrales, especialmente en la toma de decisiones, el indicador peor valorado.

Tabla 11. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Cambio

	Cambio	Directivos	Conflicto laboral	Políticas	Rotación personal	Finanzas	Siniestros	Cierre áreas	Otros
Media	3.09	3.09	3.19	2.88	3.28	2.97	3.13	3.13	3.03
Moda	4	4	4	3	3	3	4	4	3
Desviación	1.027	1.027	0.965	1.100	0.851	0.967	1.040	1.040	0.822
Rango	4	4	4	4	4	3	4	4	3

Fuente: Elaboración propia

Al igual que el factor Infraestructura, Cambio presenta algunas de las peores valoraciones en sus indicadores. Aunque la moda de la dimensión es positiva, su media evidencia respuestas neutrales, tanto en el factor como en la mayoría de sus ítems, con percepción negativa en varios indicadores, como la información brindada sobre cambios en las políticas de la empresa o en finanzas.

Tabla 12. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Nuevas Tecnologías

	Nuevas Tecnologías	Puntual	Clara	Cantidad	Creíble	Conectividad inmediata	Periódica	Amplia	Otros
Media	4.13	4.13	4.38	3.91	4.25	3.22	3.88	3.50	3.97
Moda	4	4	5	4	5	4	4	4	4
Desviación	0.833	0.833	0.660	0.893	0.762	1.184	0.793	1.107	0.782
Rango	3	3	2	3	4	4	3	4	3

Fuente: Elaboración propia

Nuevas Tecnologías hace referencia a la información que brinda la empresa a través de los

medios digitales, como *email* o móviles. Su valoración general es positiva, especialmente en los indicadores correspondientes a la claridad, credibilidad y puntualidad de la información facilitada por medios digitales, mientras que el resto mantiene cierta neutralidad en las respuestas.

Tabla 13. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Finanzas

	Finanzas	Medios	Relación clientes	Estabilidad financiera	Pagos oportunos	Infraestructura	Ingresos	Egresos	Estímulo personal
Media	3.06	3.06	3.22	2.75	3.13	2.97	2.53	2.84	3.19
Moda	4	4	4	4	3	4	3	3	4
Desviación	1.076	1.076	1.263	1.078	1.008	1.031	0.983	1.081	0.780
Rango	4	4	4	3	4	3	3	4	2

Fuente: Elaboración propia

Esta dimensión alude a la información que brinda la empresa sobre aspectos financieros. También muestra una de las peores percepciones, con una valoración media marcadamente neutra, y varios indicadores negativos. El rango, además, es amplio, y la desviación más pronunciada, lo que indica menor consenso entre las respuestas, más dispersas que en el resto de los indicadores, como ocurre en las dimensiones Grupal, Cambio e Infraestructura.

La información recibida sobre ingresos, egresos, estabilidad financiera e infraestructura es percibida negativamente, y ningún otro aspecto presenta valoración positiva.

Tabla 14. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Imagen

	Imagen	Publicidad	Marca	Producto	Servicio	Infraestructura	Mensaje	Relación clientes	Relación medios
Media	4.22	4.22	4.44	4.13	4.16	3.31	3.88	4.22	4.09
Moda	5	5	5	4 ^a	4	4	4	4	4
Desviación	0.792	0.792	0.669	0.793	0.767	0.998	0.871	0.792	0.818
Rango	2	2	2	2	2	4	3	3	3

Fuente: Elaboración propia

La imagen es uno de los factores mejor percibidos por las encuestadas, con la mayoría de ítems positivos, y un marcado consenso, patente en la escasa amplitud del rango y la desviación.

La percepción de la marca, la relación con los clientes y los medios, la publicidad, el servicio y los productos son percibidos positivamente, y solo la infraestructura evidencia neutralidad.

Tabla 15. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Grupal

	Grupal	Liderazgo	Normas	Estatus	Grandes grupos	Composición	Orientación tareas	Toma decisiones	Cohesión
Media	3.03	3.03	3.13	3.22	3.00	3.19	3.25	2.84	3.38
Moda	4	4	3	4	4	4	3	3	3 ^a
Desviación	1.092	1.092	0.942	0.832	0.984	0.931	0.880	1.051	0.871
Rango	4	4	4	3	3	3	4	3	4

Fuente: Elaboración propia

La dimensión concerniente a la formación y promoción de grupos entre el personal de los

emprendimientos es la peor valorada por las encuestadas. Además, muestra menor consenso que el resto, con una desviación y rango más amplios. Su valor medio es acentuadamente neutral, al igual que la mayoría de sus indicadores, aunque sólo el impulso hacia la toma de decisiones grupales se percibe como negativo. Incluso el indicador mejor valorado, que alude a la forma en que la empresa promueve la cohesión de los grupos, es percibido como regular.

Tabla 16. Estadísticos de la dimensión e ítems de Comunicación/Logística

	Logística	Orden	Información	Puntualidad entrega	Claridad mensajes	Oportunidad información	Resultad calidad	Innovaciones	Cero errores
Media	4.16	4.16	3.47	4.06	3.72	3.44	3.63	3.75	3.88
Moda	4	4	4	4	4	4	4	4	4
Desv.	0.808	0.81	0.92	0.801	0.772	0.878	1.008	0.916	0.83
Rango	3	3	4	2	3	4	4	3	3

Fuente: Elaboración propia

El factor Comunicación/Logística hace referencia al grado en que la empresa promueve los aspectos logísticos como el orden, la puntualidad, o las innovaciones para la mejora continua. Su valoración es positiva, con una media por encima de 4, aunque varios de los indicadores que lo componen muestran relativa neutralidad en las respuestas, que, además, presentan un evidente consenso.

Tanto el orden como la puntualidad en la entrega de productos son percibidos positivamente como aspectos promovidos por la empresa. Otros indicadores, como el de cero errores, innovaciones para la mejora continua o la claridad en los mensajes se acercan a la valoración positiva, mientras que la difusión de la información en todos los niveles y la

oportunidad de información tienden a la neutralidad, que corresponde al valor 3, regular.

En general, la mayoría de los indicadores presentan valoraciones positivas, que evidencian una percepción satisfactoria por parte de las encuestadas. No obstante, se pone de manifiesto la neutralidad o incluso valoración negativa en aspectos relacionados con la forma en que las empresas promueven los grupos entre el personal, la información brindada sobre aspectos financieros, así como sobre los cambios acaecidos, y la percepción de las infraestructuras de estos emprendimientos.

4. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

Este estudio pretende contribuir al análisis de la comunicación estratégica integral en los emprendimientos femeninos del sector de la moda, caracterizado por su dinamismo y complejidad, pero con un limitado acervo de investigaciones científicas, particularmente desde la perspectiva de género, con escasas evidencias empíricas en torno a su aplicación.

Se trata de evaluar la gestión de los diversos procesos de comunicación que conforman el sistema de comunicación integral de las empresas surgidas como emprendimientos y lideradas por mujeres en el sector moda de Nicaragua. Los resultados de esta investigación ponen de manifiesto una percepción global positiva de la gestión de la comunicación integral de los emprendimientos femeninos de moda en Nicaragua.

Se parte del objetivo de identificar las fortalezas y necesidades comunicativas de estos emprendimientos, y se constata que, en general, la percepción y el grado de satisfacción de las gerentes y colaboradoras de estas empresas con la gestión de las múltiples dimensiones de la comunicación evaluadas es positiva.

Sin embargo, se evidencian factores o dimensiones que se consolidan como fortalezas de estos negocios. Los emprendimientos nicaragüenses de moda liderados por mujeres encuentran su mayor fortaleza comunicativa en la gestión del comportamiento

organizacional, especialmente en la motivación hacia los empleados. Se destaca la fortaleza en los procesos de difusión de la comunicación dentro de la empresa, fundamentalmente por la claridad y puntualidad de la información brindada.

Se constata, además, un elevado grado de satisfacción en las relaciones interpersonales entre los gerentes y colaboradores, caracterizadas por la empatía y asertividad.

Otra de las principales fortalezas comunicativas identificadas es la relacionada con la imagen transmitida por la empresa hacia el exterior. Aspectos de la imagen de la organización tales como la imagen de marca, la publicidad, las relaciones con los clientes, el producto y el servicio ofertados cuentan con un elevado nivel de satisfacción, que sugiere una imagen positiva de los principales pilares de la imagen corporativa de los emprendimientos hacia sus públicos de interés.

Es oportuno mencionar una de las dimensiones donde se evidencia también un elevado grado de satisfacción, que se evidencia en las relaciones con los públicos externos relacionados con la organización, donde enfatizan las relaciones con los medios, clientes y proveedores. Si bien la percepción general es positiva, algunos indicadores muestran una valoración negativa, lo que sugiere debilidades en las relaciones con actores como las entidades gubernamentales.

Por su parte, la gestión de la logística de los procesos internos de la empresa es percibida satisfactoriamente, enfatizando la percepción en la gestión del orden y la puntualidad en la entrega de los productos.

El uso de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación (TICs) para la difusión de la información en el ámbito interno de la organización también es percibido de forma positiva, lo que muestra un adecuado uso de estas nuevas plataformas y herramientas por parte de las empresarias en su relación con los colaboradores. De esta forma, tratan de aprovechar las ventajas derivadas de la digitalización para la eficiencia en la transmisión de

la información, aportando mayor claridad, credibilidad y rapidez en su difusión.

Otros factores, como la responsabilidad social corporativa también presentan percepciones positivas globalmente. No obstante, manifiesta una debilidad percibida en la contribución de estos negocios a la conservación del medio ambiente. Si bien la evaluación de este indicador muestra la percepción general, depende de la naturaleza de cada emprendimiento, puesto que entre la muestra seleccionada se encuentran empresas comprometidas con la mejora continua de la sostenibilidad en los procesos productivos y comerciales de sus productos, destacando el tratamiento de cueros y pieles, donde incluso se han otorgado premios por su labor.

Del mismo modo, la gestión de la comunicación en el ámbito de su cultura se erige como otra fortaleza de estos emprendimientos, presentando una elevada satisfacción en la forma en que la empresa difunde su historia, fomenta la práctica de los valores y de ritos dentro de la organización y respeta las creencias propias de sus colaboradores.

Respecto a las necesidades comunicativas, se identifican tres factores de la comunicación en los que estos emprendimientos presentan sus mayores debilidades.

En primer lugar, un factor a reforzar es el de la comunicación grupal, es decir, la forma en que la empresa promueve la creación y el desarrollo de grupos de trabajo entre los colaboradores, donde se apunta a que la organización no promueve adecuadamente la toma de decisiones dentro de estos grupos.

Se manifiesta una necesidad comunicativa en la difusión de la información por parte de la empresa en temas relacionados con sus finanzas, sustancialmente la información relativa a los ingresos y egresos, así como la estabilidad financiera del negocio y la inversión realizada en infraestructura.

La información brindada por la empresa acerca de los cambios que se llevan a cabo en los diversos sistemas internos se manifiesta como una debilidad del sector, donde se percibe una

escasa transmisión de la información sobre cambios en las políticas de la empresa y en sus finanzas.

La última debilidad identificada, que muestra un área de mejora para estos emprendimientos, es la referente a la percepción de la infraestructura con la que cuenta la organización, que en general es regular. Sin embargo, el tanto el mobiliario como intranet o las redes internas de comunicación y el transporte se erigen como necesidades por su escaso nivel de satisfacción.

Con base en los anteriores hallazgos, se plantea una serie de recomendaciones aplicables a los emprendimientos del sector moda liderados por mujeres en Nicaragua:

- Enfatizar los esfuerzos para promover la creación y consolidación de grupos de trabajo entre los colaboradores de la empresa, con el fin de obtener las ventajas y sinergias derivadas del trabajo en equipo y la colaboración y apoyo mutuo en las labores y tareas laborales.
- Incentivar el liderazgo, la toma de decisiones y la cohesión de dichos grupos.
- Mejorar los procesos de difusión de la información respecto a temas relacionados con las finanzas de la empresa entre sus colaboradores, de forma que se mantengan informados de la situación real de la organización y puedan ser partícipes e involucrarse en la mejora continua de su desempeño.
- Hacer énfasis en la mejora de la transmisión de información relativa a los cambios acontecidos o previstos en la empresa, para involucrar a los colaboradores en la transformación y mejora continua de todos los procesos internos y externos.
- Promover la conservación del medio ambiente en el proceso productivo y comercial de los productos.
- Reforzar la comunicación hacia el exterior y entre los colaboradores internos de la empresa acerca de los esfuerzos realizados y los logros conseguidos en torno a los diversos

aspectos de la responsabilidad social corporativa, principalmente respecto a la conservación del medio ambiente.

- Destinar una mayor inversión para la mejora de las infraestructuras propias del negocio, especialmente designadas a la optimización del mobiliario, de las redes de comunicación internas y al transporte.

- Enfatizar los esfuerzos para el fortalecimiento de las relaciones con agentes externos de interés para los negocios, como las instituciones públicas y entidades gubernamentales, con el fin de aprovechar los múltiples proyectos institucionales llevados a cabo por el Gobierno para el impulso de los pequeños negocios y emprendimientos, especialmente los dirigidos al sector moda, como ferias, eventos de moda, capacitaciones y planes de financiación y ayudas a las *Mipymes*.

Tal como plantean los estudios sobre el diseño y las etapas de un plan de comunicación (Tur-Viñes y Monserrat-Gauchí, 2014; Segarra-Saavedra et al., 2018; Scott, 2011), esta evaluación preliminar de su situación comunicativa se trata de un primer paso, dentro de la etapa de análisis de la situación, para el posterior diseño, desarrollo y aplicación de un plan estratégico de comunicación integral que englobe todos los procesos, sistemas y ámbitos de la comunicación de estos emprendimientos.

Se trata de analizar los recursos comunicativos de estos emprendimientos y evaluar la percepción en torno a la gestión de estos, para identificar las áreas de mejora y, de esta forma, poder plantear una estrategia orientada a la consecución de los objetivos comunicativos internos y externos – integrales – de los negocios femeninos de moda.

Esta contribución pretende servir como fundamento para el posterior diseño e implementación de un Plan Estratégico de Comunicación Integral aplicable a los emprendimientos liderados por mujeres en el sector moda de Nicaragua, para la estructuración de sus procesos comunicativos, y el consecuente fortalecimiento del sector y

del emprendimiento femenino.

Bibliografía citada

- ❖ Aboal, D., & Veneri, F. (2016). Entrepreneurs in Latin America. *Small Business Economics*, 46(3), 503-525. <https://doi.org/10.1007/s11187-015-9696-3>
- ❖ Acs, Z. J., & Amorós, J. E. (2008). Entrepreneurship and competitiveness dynamics in Latin America. *Small Business Economics*, 31(3), 305-322. <https://doi.org/10.1007/s11187-008-9133-y>
- ❖ Acs, Z. J., Estrin, S., Mickiewicz, T., & Szerb, L. (2018). Entrepreneurship, institutional economics, and economic growth: an ecosystem perspective. *Small Business Economics*, 51(2), 501-514. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-0013-9>
- ❖ Acs, Z. J., Stam, E., Audretsch, D. B., & O'Connor, A. (2017). The lineages of the entrepreneurial ecosystem approach. *Small Business Economics*, 49(1), 1-10. <https://doi.org/10.1007/s11187-017-9864-8>
- ❖ Agarwal, S., Lenka, U., Singh, K., Agrawal, V., & Agrawal, A. M. (2020). A qualitative approach towards crucial factors for sustainable development of women social entrepreneurship: Indian cases. *Journal of Cleaner Production*, 274, 123135. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.123135>
- ❖ Ahmad, Z. S. (2011). Evidence of the characteristics of women entrepreneurs in the Kingdom of Saudi Arabia: An empirical investigation. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 3(2), 123-143. <https://dx.doi.org/10.1108/17566261111140206>
- ❖ Alecchi, B. A. (2020). Toward Realizing the Potential of Latin America's Women Entrepreneurs: An Analysis of Barriers and Challenges. *Latin American Research Review*, 55(3). <http://dx.doi.org/10.25222/larr.108>
- ❖ Alonso González, M., & Kraftchenko Beoto, O. (2003). La comunicación médico-paciente como parte de la formación ético-profesional de los estudiantes de medicina. *Educación médica superior*, 17(1), 39-46.
- ❖ Álvarez, R., & Grazi, M. (2018). *Innovation and entrepreneurship in Latin America: What do we know? What would we like to know?*. <https://doi.org/0718-5286>
- ❖ Amorós, J. E., Fernández, C., & Tapia, J. (2012). Quantifying the relationship between entrepreneurship and competitiveness development stages in Latin America. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 8(3), 249-270. <https://doi.org/10.1007/s11365-010-0165-9>

- ❖ Anderson, J. A. (1996). *Communication theory: Epistemological foundations*. Guilford Press.
- ❖ Anggadwita, G., Luturlean, B. S., Ramadani, V., & Ratten, V. (2017). Socio-cultural environments and emerging economy entrepreneurship. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*. Vol. 9 No. 1, pp. 85-96. <https://doi.org/10.1108/JEEE-03-2016-0011>
- ❖ Apolo, D., Báez, V., Pauker, L., & Pasquel, G. (2017). Gestión de Comunicación Corporativa: consideraciones para el abordaje de su estudio y práctica. *Revista Latina de Comunicación Social*, (72), 521-539.
- ❖ Arévalo-Martínez, R. I., & Gutiérrez, D. L. (2019). Comunicación integral para las organizaciones: liderazgo y creación de valor. *Comunicación Social Ediciones y Publicaciones*.
- ❖ Ball, L., De Roux, N., & Hofstetter, M. (2013). Unemployment in Latin America and the Caribbean. *Open Economies Review*, 24(3), 397-424. <https://doi.org/10.1007/s11079-012-9248-2>
- ❖ Banco Central de Nicaragua (2012). *Resultados Encuesta Microempresas 2010*. BCN. Managua, Nicaragua: Dirección Estadísticas Económicas, BCN. https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/eventual/encuesta_microempresas/encuesta_microempresas_2010.pdf
- ❖ Banco Central de Nicaragua. (2020). *Informe anual 2019*. BCN. (). Managua, Nicaragua: BCN. https://www.bcn.gob.ni/publicaciones/periodicidad/anual/informe_anual/Informe_Anual_2020.pdf
- ❖ Banco Central de Nicaragua (2021). Informe de Comercio Exterior I trimestre, 2021. Managua: Banco Central de Nicaragua, BCN. <https://1bestlinks.net/h1YV3>
- ❖ Bassat, L. (2017). *El libro rojo de la publicidad: (ideas que mueven montañas)*. Debolsillo.
- ❖ Benavides, J., & Monfort, A. (2015). Comunicación y empresa responsable. *Comunicación y empresa responsable*, 1-496.
- ❖ Bosma, N., Ionescu-Somers, A., Kelley, D., Levie, J. & Tarnawa, A. (2020). Global entrepreneurship monitor. *Global Report, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK*.
- ❖ Brenes, E., & Haar, J. (2012). *The Future of Entrepreneurship in Latin America*. Palgrave Macmillan UK. <https://doi.org/10.1057/9781137003324>
- ❖ Brown, C., & Thornton, M. (2013). How entrepreneurship theory created economics. *Quarterly Journal of Austrian Economics*, 16(4)
- ❖ Brush, C. G., de Bruin, A. & Welter, F. (2009). A gender-aware framework for women's entrepreneurship. *International Journal of Gender and Entrepreneurship*, 1(1), 8-24. <https://dx.doi.org/10.1108/17566260910942318>
- ❖ Brydges, T. & Pugh, R. (2017). An "Orphan" Creative Industry: Exploring the Institutional Factors Constraining the Canadian Fashion Industry. *Growth and Change*, 48(4), 942-962.

<https://dx.doi.org/10.1111/grow.12203>

- ❖ Buitrago Restrepo, F., & Duque Márquez, I. (2013). La economía naranja, una oportunidad infinita. *Washington, DC*: Banco Interamericano de Desarrollo.
- ❖ Bullough, A., Guelich, U., Welter, F., Manolova, T. & Schjoedt, L. (2021). Women's entrepreneurship and culture: gender role expectations and identities, societal culture, and the entrepreneurial environment. *Small Business Economics*, 1-29. <https://dx.doi.org/10.1007/>
- ❖ Caruso Bloeck, M., Galiani, S., & Weinschelbaum, F. (2019). Poverty alleviation strategies under informality: evidence for Latin America. *Latin American Economic Review*, 28(1)<https://doi.org/10.1186/s40503-019-0074-4>
- ❖ Casson, M. (1982). *The entrepreneur: An economic theory*. Rowman & Littlefield.
- ❖ CEPAL (2019). Informe regional sobre el avance en la aplicación de la Estrategia de Montevideo para la implementación de la Agenda Regional de Género en el marco del desarrollo sostenible hacia 2030.
- ❖ Cetindamar, D., Gupta, V. K., Karadeniz, E. E. & Egrican, N. (2012). What the numbers tell: The impact of human, family and financial capital on women and men's entry into entrepreneurship in Turkey. *Entrepreneurship & Regional Development*, 24(1-2), 29-51. <https://dx.doi.org/10.1080/08985626.2012.637348>
- ❖ Copley, P., & Schulz, P. J. (Eds.). (2013). *Theories and models of communication* (Vol. 1). Walter de Gruyter.
- ❖ Conde García, R. E., Bello Blanco, J. C., & Pérez García, N. (2019). Evaluación de la estrategia de comunicación integral de mercadotecnia en el Centro Nacional de Electromagnetismo Aplicado. *Retos de la Dirección*, 13(2), 42-58.
- ❖ Coon, D., & Mitterer, J. O. (2012). *Introduction to psychology: Gateways to mind and behavior with concept maps and reviews*. Nelson Education.
- ❖ Cordova, M., & Cancino, C. A. (2020). Constraints and opportunities for entrepreneurship in Peru and Chile: A discussion about institutions and social networks in Latin America. *Revista Virtual Universidad Católica del Norte*, (60),6.<https://www.doi.org/10.35575/rvucn.n60a2>
- ❖ Cornelius, B., Landström, H., & Persson, O. (2006). Entrepreneurial studies: The dynamic research front of a developing social science. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 30(3), 375-398. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6520.2006.00125.x>
- ❖ Costa, J. (2018). *DirCom, el ejecutivo estrategia global*. CPC Editor.
- ❖ D'huimières, P. (1994). *Management de la communication d'entreprise* (MCE), éd EYROLLES.
- ❖ Dance, F.E. X; Larson, C.E. (1976) *The Functions of Human Communications: A Theoretical Approach*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

- ❖ Davis, K. (1953). *Management communication and the grapevine* (pp. 94-95). Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- ❖ Del Olmo, J. L., & Gascón, J. F. F. (2014). *Marketing digital en la moda*. Ediciones Universidad de Navarra.
- ❖ Díaz Soloaga, P. (2014). *Comunicación y gestión de marcas de moda* (1 ed.). Gustavo Gili: S.L.
- ❖ Drucker, P. (2014). *Innovation and entrepreneurship*. Routledge.
- ❖ Fashion United. (2021). Global fashion industry statistics. International apparel. Fashion United. <https://1bestlinks.net/LaTgc>
- ❖ Fernández-Serrano, J., & Liñán, F. (2014). Culture et entrepreneuriat: Le cas de l'amérique latine. *Innovar*, 24, 169-180. <https://doi.org/10.15446/innovar.v24n1spe.47616>
- ❖ Franck, A. K. (2012). Factors motivating women's informal micro-entrepreneurship. *International Journal of gender and Entrepreneurship*. Vol. 4 No. 1, pp. 65-78. <https://doi.org/10.1108/17566261211202981>
- ❖ FUNIDES. (2019). *Situación de las mujeres en el mercado laboral*. Managua: SERIE DE ESTUDIOS DE GÉNERO NO. 5. <https://1bestlinks.net/lb9gd>
- ❖ Galarza, F. P., Quichimbo, J. Y., & Benítez, V. A. (2015). Gestión de la comunicación estratégica en las organizaciones: enfoque ecuatoriano e internacional. *Razón y Palabra*, (92), 1-32.
- ❖ Gómez de la Fuente, M. (2012). *Auditoría de comunicación en las organizaciones. Aplicación de un modelo en dos organizaciones del noreste de México* (Doctoral dissertation, Tesi doctoral. Santiago de Compostela: Universidad de Santiago de Compostela).
- ❖ Hébert, R.F., Link, A.N. (2006). The Entrepreneur as Innovator. *J Technol Transfer* 31,589. <https://doi.org/10.1007/s10961-006-9060-5>
- ❖ Henao, A. E. P. (2020). La comunicación organizacional en la gestión empresarial: retos y oportunidades en el escenario digital. *Revista GEON: Gestión-Organización-Negocios*, 7(1), 9-25.
- ❖ Hodges, N. J. & Link, A. N. (2018). *Knowledge-intensive entrepreneurship. An Analysis of the European Textile and Apparel Industries*. *International Studies in Entrepreneurship*. Springer International Publishing AG. <https://dx.doi.org/10.1007/978-3-319-68777-3>
- ❖ Howkins, J. (2002). *The creative economy: How people makemoney from ideas*. Penguin. UK.
- ❖ INIDE. (2020). Informe De Empleo Encuesta Continua De Hogares. Tercer trimestre 2019. Instituto Nacional de Información de Desarrollo.
- ❖ INIDE. (2012). *Censo Económico Urbano CEU 2010*. Managua:
- ❖ Jennings, J. E. & Brush, C. G. (2013). Research on Women Entrepreneurs: Challenges to (and from) the Broader Entrepreneurship Literature? *Academy of Management Annals*, 7(1), 663-715.

<https://dx.doi.org/10.5465/19416520.2013.782190>

- ❖ Jha, P., Makkad, M. & Mittal, S. (2018). Performance-oriented factors for women entrepreneurs – a scale development perspective. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(2), 329-360. <https://dx.doi.org/10.1108/JEEE-08-2017-0053>
- ❖ Kelley, D., Singer, S., & Herrington, M. (2016). *Global entrepreneurship monitor. Global Report*, Global Entrepreneurship Research Association, London Business School, Regents Park, London NW1 4SA, UK.
- ❖ Knight, G. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Houghton Mifflin.
- ❖ Kotler, P. y Keller, K. L. (2016). *Dirección de Marketing* (14 ed.). México: Pearson.
- ❖ Kreps, G. L. (1990). *Communication and health education. Communication and health: Systems and applications*, 187-203.
- ❖ Lederman, D., Messina, J., Pienknagura, S., & Rigolini, J. (2013). *Latin American Entrepreneurs: Many Firms but Little Innovation*. The World Bank. <https://doi.org/10.1596/978-1-4648-0012-2>
- ❖ Liñán, F., & Jaén, I. (2020). The Covid-19 pandemic and entrepreneurship: some reflections. *International Journal of Emerging Markets*, <https://doi.org/10.1108/IJOEM-05-2020-0491>
- ❖ Lipovetsky, G. (2002). *El imperio de lo efímero*. Barcelona. Anagrama.
- ❖ López, A. V., & Sánchez, H. A. (2017). *Auditar la comunicación: un paso adelante en la evaluación de intangibles*. Universidad La Gran Colombia, Seccional Armenia.
- ❖ López-Téllez, J. A., & Cuenca-García, F. A. (2005). Televisión e información: análisis de los criterios de televisión de calidad en los informativos de las cadenas nacionales. *Comunicar: Revista Científica de Comunicación y Educación*, 13(25).
- ❖ Martín Serrano, M. (2019). La comunicación y la información en un mundo que se virtualiza. *Desarrollos y funciones previsibles. Comunicación y sociedad*, 16.
- ❖ Mattelart, A., & Mattelart, M. (2013). *Historia de las teorías de la comunicación*.
- ❖ Mc Kinsey & Company. (2020). *The State of Fashion 2021: In search of promise in perilous times*. EEUU: Mc Kinsey & Company. <https://1bestlinks.net/3q903>
- ❖ McAdam, M., Harrison, R. T., & Leitch, C. M. (2019). Stories from the field: women's networking as gender capital in entrepreneurial ecosystems. *Small Business Economics*, 53(2), 459-474. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9995-6>
- ❖ Minniti, M. & Naudé, W. (2010). What Do We Know About The Patterns and Determinants of Female Entrepreneurship Across Countries? *Eur J Dev Res*, 22, 277–293. <https://dx.doi.org/10.1057/ejdr.2010.17>
- ❖ Modaes. (2019). *Dossier. El mapa de la moda 2019*. Madrid: Modaes. <https://1bestlinks.net/ReuGF>
- ❖ Morales, F., & Enrique, A. M. (2007). La figura del Dircom. Su importancia en el modelo de

comunicación integral. *Anàlisi: quaderns de comunicació i cultura*, 83-93.

- ❖ Narváez, A. B., & Rivera, F. C. (2016). Determinantes de la Informalidad en Nicaragua. Condiciones de intermediación financiera y la economía real, 111. Banco Central de Nicaragua.
- ❖ Neumeyer, X., Santos, S. C., Caetano, A., & Kalbfleisch, P. (2019). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: a social capital and network approach. *Small Business Economics*, 53(2), 475-489. <https://doi.org/10.1007/s11187-018-9996-5>
- ❖ Nguyen, H. A., Phuong, T. T., Le, T. T. B. & Vo, L. P. (2020). Vietnamese Women Entrepreneurs' Motivations, Challenges, and Success Factors. *Advances in Developing Human Resources*, 22(2), 215-226. <https://dx.doi.org/10.1177/1523422320907050>
- ❖ Nilsen, T. R. (1953). The communication survey: a study of communication problems in three office and factory units. Northwestern University.
- ❖ Oficina Internacional del Trabajo, OIT (2015). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe/ Oficina Internacional del Trabajo, Oficina de Actividades para Empleadores (ACT/EMP). Ginebra: OIT.
- ❖ Oficina Internacional del Trabajo, OIT (2017). La mujer en la gestión empresarial: Cobrando impulso en América Latina y el Caribe. Oficina de Actividades para los Empleadores
- ❖ Oficina Internacional del Trabajo, OIT (2020). PANORAMA LABORAL en América Latina y el Caribe. Oficina Regional de la OIT para América Latina y el Caribe.
- ❖ Okolie, U. C., Ehiobuche, C., Igwe, P. A., Agha-Okoro, M. A., & Onwe, C. C. (2021). Women Entrepreneurship and Poverty Alleviation: Understanding the Economic and Socio-cultural Context of the Igbo Women's Basket Weaving Enterprise in Nigeria. *Journal of African Business*, 1-20. <https://doi.org/10.1080/15228916.2021.1874781>
- ❖ Pisani, M. J. (2016). Disadvantaged? Informal female entrepreneurs operating "tienditas" in Nicaragua. Ensayos. *Revista De Economía*, 35(2), 195-223.
- ❖ Pisani, M. J. (2018). Contemporary Female Entrepreneurship in Nicaragua. *AD-minister*, (33), 5-20.
- ❖ Puente, R., Espitia, C. G. G., & Cervilla, M. A. (2019). Necessity entrepreneurship in Latin America: it's not that simple. *Entrepreneurship & Regional Development*, 31(9-10), 953-983. <https://doi.org/10.1080/08985626.2019.1650294>
- ❖ Rodríguez, C. C., Mcquillan, K. y Segarra-Saaavedra, J. (2021). La comunicación de la sostenibilidad como herramienta de ventas y de cambio social: fast fashion vs slow fashion. *Revista De Comunicación De La SEECI*, 54, 17-37. <https://dx.doi.org/10.15198/seeci.2021.54.e667>
- ❖ Rosca, E., Agarwal, N., & Brem, A. (2020). Women entrepreneurs as agents of change: A comparative analysis of social entrepreneurship processes in emerging markets. *Technological Forecasting and Social Change*, 157, Volume 157, 120067.

<https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120067>

- ❖ Rueda Galvis, J. & Ruiz Escorcía, R. (2019). Analysis of Female Entrepreneurship in Latin America. <http://dx.doi.org/10.18687/LACCEI2019.1.1.71>
- ❖ Saavedra-Leyva, R. E., & Flores, M. T. (2019). El factor institucional en el emprendimiento por oportunidad de América Latina y el Caribe (The institutional factor in opportunity entrepreneurship in Latin America and the Caribbean). *Revista Innovar*, 29(73), 99-113.
- ❖ Saló, N. (2005). La comunicación en la empresa. *Aprenderse a comunicar en las organizaciones*. Paidós, Barcelona.
- ❖ Santos, M. E., & Villatoro, P. (2018). A Multidimensional Poverty Index for Latin America. *Review of Income and Wealth*, 64(1), 52-82. <https://doi.org/10.1111/roiw.12275>
- ❖ Scheinsohn, D. (2014). La tercera gran revolución de la comunicación en las organizaciones y la inminencia del DircoN. Rihumso: Revisya de Investigación del departamento de Humanidades y Ciencias Sociales, 2(5), 65-84.
- ❖ Schumpeter, J. A., & Nichol, A. J. (1934). Robinson's Economics of Imperfect Competition. *Journal of Political Economy*, 42(2), 249-259. <https://doi.org/10.1086/254595>
- ❖ Scott, N. (2011). *How to Write a Corporate Communications Plan*. <http://www.nancyscott.com/page50/page32/page32.html>
- ❖ Segarra-Saavedra, J., Martínez-Sala, A. M., & Monserrat-Gauchi, J. (2018). Planificación estratégica de la comunicación integrada.
- ❖ Soriano, A. M. (2015). Diseño y validación de instrumentos de medición (*Design and validation of measurement instruments*). Editorial Universidad Don Bosco, 8(13), 19-40.
- ❖ Teran-Yeppez, E., & Guerrero-Mora, A. M. (2020). Teorías de emprendimiento: revisión crítica de la literatura y sugerencias para futuras investigaciones (Theories of entrepreneurship: critical review of the literature and suggestions for future research). *Revista Espacios*, 41(07)
- ❖ Terjesen, S. & Amorós, J. E. (2010). Female entrepreneurship in Latin America and the Caribbean: Characteristics, drivers and relationship to economic development. *The European Journal of Development Research*, 22(3), 313-330. <https://dx.doi.org/10.1057/ejdr.2010.13>
- ❖ Tur-Viñes, V., & Monserrat-Gauchi, J. (2014). El plan estratégico de comunicación. Estructura y funciones. *Razón y palabra*, (88).
- ❖ Urcuyo, R. (2012). *Microfinanzas y Pequeñas y Medianas Empresas en Nicaragua*. (). Managua: Banco Central de Nicaragua. Documentos de Trabajo.
- ❖ Varona, F. (1994). Las auditorías de la comunicación organizacional desde una perspectiva estadounidense. *Ensayo*. (sd), 55-63.
- ❖ Verheul, I., Stel, A. V. & Thurik, R. (2006). Explaining female and male entrepreneurship at the

country level. *Entrepreneurship & Regional Development*, 18(2), 151-183. <https://dx.doi.org/10.1080/08985620500532053>

- ❖ Vidales Gonzáles, C. (2017). De la comunicación como campo a la comunicación como concepto transdisciplinar: historia, teoría y objetos de conocimiento. *Comunicación y sociedad*, (30), 45-68.
- ❖ Villafañe, J (2001). *Auditoría de Imagen*. En Ramos (Ed.), *Manual Básico de comunicación Corporativa*, (pp 77-120). Bogotá
- ❖ Zahra, S. A. (2020). International entrepreneurship in the post Covid world. *Journal of World Business*, 56(1), 101-143. <https://doi.org/10.1016/j.jwb.2020.101143>



4 • LA ESCUELA TÉCNICA DEL HOGAR. PARANÁ (1905-1910)

María Iris Villagra¹

Fecha de finalización de redacción: 01 de marzo de 2022.



| Resumen

En los primeros años del siglo veinte los planteos sobre educación en la provincia de Entre Ríos giraron en torno al analfabetismo, a la educación especial y a la capacitación de los maestros. En ese contexto se crearon algunas escuelas denominadas especiales con orientación técnica, una de ellas fue la Escuela Técnica del Hogar y su programa estaba abocado a capacitar a las mujeres en diferentes oficios relacionados con lo doméstico.

Algunos discursos expresan cuales eran las inquietudes de las autoridades del gobierno escolar sobre la educación de la mujer. Estas manifestaciones junto con las políticas educativas que implementaron no dejaron de estar atravesadas o influenciadas por las construcciones de género de la sociedad de principios de siglo XX. Para mostrar cómo se organizó la educación técnica para la mujer en la provincia y los objetivos que se perseguían se analizan algunos discursos oficiales, las

¹ maria.villagra@uner.edu.ar. Universidad Nacional de Entre Ríos.

políticas educativas que dieron lugar a la Escuela Técnica del Hogar y el primer plan de estudios que se implementó.

Palabras clave: *Educación Técnica para la mujer; género; gobierno escolar.*

| Abstract

In the early years of the twentieth century, the proposals on education in the province of Entre Ríos revolved around illiteracy, special education and teacher training. In this context, some so-called special schools with technical orientation were created, one of them was the Home Technical School and its program was aimed at training women in different trades related to the domestic.

Some speeches express the concerns of the school government authorities about women's education. These manifestations, together with the educational policies they implemented, did not cease to be crossed or influenced by the gender constructions of society at the beginning of the 20th century. To show how technical education for women was organized in the province and the objectives that were pursued, some official speeches are analyzed, as well as the educational policies that gave rise to the Home Technical School and the first curriculum that was implemented.

Keywords: *Technical education for women; Gender; School government.*

Introducción

La Escuela Técnica del Hogar (a partir de aquí ETH) se inauguró en la ciudad de Paraná en el año 1905, para capacitar a las mujeres en las tareas establecidas como propias de su género, las relacionadas al hogar. En 1903 solo el veinte tres por ciento de los niños de la provincia tenían una asistencia continúa a las escuelas y durante esta década los niveles de escolarización fueron aumentando paulatinamente. Para abordar estos problemas de la educación el gobierno provincial implementó un nuevo plan. Éste incluyó una reforma en la estructura de las autoridades escolares y una nueva Ley², que distinguió a la educación en común y especial. A la educación especial le

² Sanción de la "Ley de Enseñanza Pública" en 1904, Vega Alberto, (1905).

correspondían las escuelas que se crearon como técnicas y normales orientadas a la agricultura y la ETH para mujeres.

La sociedad de comienzos del siglo XX mostraba marcadas desigualdades de género, también presente en la enseñanza. Analizar la educación para la mujer en estos años nos remite a estas diferencias y a las relaciones de poder que determinaron las condiciones en las cuales las mujeres comenzaron a educarse y ser parte activa de la economía. Estas problemáticas se han abordado en numerosas investigaciones y desde diferentes aspectos³.

Laura Graciela Rodríguez (2006c, 2021a, 2021b) ha analizado cómo el sistema educativo incorporó de manera diferencial a varones y mujeres con bases en la creencia de la inferioridad de la mujer en los siglos XIX y XX. Estas investigaciones ponen énfasis en cómo se circunscribió en la educación para la mujer los conocimientos de las tareas del hogar. Específicamente, se inscribieron en el curriculum oficial las materias de labores y la economía doméstica desde que la primaria fue obligatoria. También, abordan los discursos de género que han influido en los responsables de las políticas educativas, en el trabajo docente y la feminización del magisterio.

El estado afrontó la educación de las mujeres preparándolas principalmente para el trabajo doméstico, el cuidado de la familia y la maternidad. Asimismo, la educación técnica reprodujo históricamente estas diferencias, la sociedad necesitaba trabajadoras del hogar y madres eficientes. Viviana Seoane (2017), Leandro Sepúlveda (2017), Paula Caldo, Micaela Pellegrini Malpiedi (2017) y Lopez, Guillermo (2019) muestran como a lo largo de la historia se elaboraron propuestas de escolarización técnica diferentes para mujeres y varones, también como se construyó y legitimó esa

³ Aguilar, Paula Lucía (2014). "El hogar como problema y como solución: una mirada genealógica de la domesticidad a través de las políticas sociales. Argentina, 1890-1940. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, 312 p.; 23x15 cm. - (Historia del Presente; 2) ISBN 978-987-1650-85-9.

Barrancos, Dora (2007). "Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos", Sudamericana, Buenos Aires, 351 pp

Caldo, Paula (2019). Entre amores clandestinos y cesantías: La maestra y el director, Argentina 1920-1928. Revista: Géneros. Universidad de Colima

Caldo, Paula (2019). Solteras o debidamente casadas: Aproximaciones a una arista poco explorada en la historia de las maestras argentinas, 1920-1950; Universidad de Granada; Arenal; 26; 2; 12-2019; 521-540

Cammarota, Adrián (2020). Relatos sobre maestras acosadas e inmorales: género, educación y disciplinamiento en el sistema escolar argentino (1919-1935). Historia y Memoria de la Educación 12 (2020): 395-432

Nari, Marcela (1995). La educación de la mujer (o acerca de cómo cocinar y cambiar los pañales a su bebé de manera científica). En: Revista Mora. Bs. As. 1995. N° 1. Págs. 31-45.

El hogar como problema y como solución

Scott, Joan W. (2016). Género: ¿Todavía una categoría útil para el análisis?. La Manzana De La Discordia, 6(1), 95-101. <https://doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v6i1.1514>

diferencia en el sistema educativo argentino hasta entrado el siglo XX.

Vinculado al desarrollo de la educación técnica en Entre Ríos (Cian, 2020; Gutierrez, 2007) indagamos en sus trabajos sobre la influencia del normalismo, las políticas educativas, el gobierno escolar y ponemos énfasis en la educación técnica agraria. En este contexto encontramos referencias sobre los discursos y programas que moldearon la educación técnica para las mujeres en la provincia.

Se exploran los primeros años de vida de la ETH, durante los cuales se impartieron los talleres "propios" para las mujeres junto con los tres primeros años de primaria. Después de 1920 se suprimieron los grados de la escuela primaria y pasó a tener carácter especial y profesional, se ingresaría con tercer grado aprobado, su plan de estudios duraría tres años, con horarios y días discontinuos. Además, se reflexiona sobre cómo se pensó la educación técnica, es decir la enseñanza o preparación que podrían recibir las mujeres para insertarse en la economía. Para hacerlo nos guiarán los siguientes interrogantes: ¿Cómo se pensó la educación técnica para la mujer en la provincia? ¿En el marco de qué políticas educativas se dio lugar a esta enseñanza? ¿Cuáles fueron los contenidos que estructuraron la educación técnica para la mujer?

Se analizaron los discursos oficiales sobre la educación de la mujer, considerando que estas ideas impulsaron y fueron determinantes para la creación de la ETH. En las políticas y las normativas que se implementaron encontramos que esta escuela fue parte de un plan provincial que incluyó reformas en el sistema educativo, una nueva ley de educación y la creación de escuelas especiales. También, se examinó el primer programa de la ETH para determinar cómo se estructuraron los contenidos necesarios para la "vocación femenina". El análisis nos hace suponer que esta enseñanza que se impartió y se presentó como renovadora, solo lo fue porque se consideró a las mujeres capaces de ser independientes y parte de la economía, aunque continuaban circunscriptas a las tareas relacionadas con el hogar.

Educación para la mujer

Durante el siglo XIX se extendió la noción de peligro cuando se trataba de identidad femenina, en lo referente al desempeño en actividades de carácter social y político que trascendía los límites

domésticos. La maternidad y el cuidado de la familia eximia a la mujer de las responsabilidades de lo "público" (Barrancos, 2010).

El estado afrontó la educación de las mujeres preparándolas principalmente para el trabajo doméstico, el cuidado de la familia y la maternidad. El cuerpo docente de esas instituciones era en su mayoría femenino, ya que sus cualidades estaban asociadas a la labor de maestra y se consideraban un requisito para su desarrollo profesional. Igualmente, la educación técnica reprodujo históricamente estas diferencias, la sociedad necesitaba trabajadoras del hogar y madres eficientes.

A partir de fines del siglo pasado -más exactamente desde la sanción de la Ley 1420- las niñas comenzaron a ingresar de manera masiva al sistema educativo, al menos en su nivel elemental. Este proceso se dio en medio de un ambiente científicista que, al mismo tiempo que negaba -por motivos biológicos o culturales- capacidad intelectual a las mujeres, creaba nuevas ciencias basadas en saberes femeninos tradicionales ligados a la reproducción de la vida (Nari, 1995:31).

Laura Graciela Rodríguez (2021) analizó las ideas de distintos agentes de la burocracia educativa nacional respecto a los planes del magisterio, y de qué manera estos discursos y las políticas se fueron transformando y contribuyeron al diseño educativo y la configuración de la profesión docente entre 1870 y 1914. Sobre los planes del magisterio determinó que las mujeres debían prepararse "rápido" y aprender solo los "rudimentos" necesarios para enseñar en las escuelas de niñas y en las infantiles.

El plan de la Normal de mujeres de 1876 tenía suprimidas las materias de Aritmética, Álgebra, Fisiología, Geometría, Física, Trigonometría, Agrimensura, Química, Lógica y Astronomía, entre otras; y aparecían por primera vez las asignaturas de Labores y Economía Doméstica. En el plan de 1880 se suprimieron las de Álgebra, Trigonometría y Agrimensura; en el de 1886 las mujeres recibieron menos horas de Química, Aritmética, Cosmografía, Cálculo, Trigonometría y Topografía; y en el de 1887 tuvieron menos horas de Matemática. Luego de varios eventos, los planes finalmente se igualaron a partir de 1903, conservando solo las materias prácticas diferenciadas por sexo. Esta medida que implicó un avance, ciertamente, estuvo lejos de terminar con la educación de género estereotipada (Rodríguez, 2021).

En la provincia de Entre Ríos, en los años que se crea la ETH, los discursos oficiales presentes en los boletines escolares, disposiciones y textos sobre la educación de la mujer, coinciden en afirmar que

las mujeres debían ser educadas, aunque solo fuese con el objetivo de instruir mejor a sus hijos, y no dejan de considerar sus responsabilidades frente al hogar. Se pensó en una educación distinta o específica, la condición femenina determinada por la sociedad limitaba a las mujeres al ámbito doméstico, aunque a su vez se consideraba que esta educación brindaría nuevas oportunidades a las mujeres para ser económicamente independiente, si lo necesitase.

En el texto titulado "Educación para la mujer"⁴ del boletín de la provincia se afirma que educar a las mujeres se ha convertido en un problema social de incuestionable trascendencia, y deja de ser un problema del feminismo⁵ contemporáneo para tomar significado. Así se reconoce la necesidad de revisar y establecer esta modalidad:

... "la educación de la mujer ha evolucionado con lentitud desesperante, tomando rumbos más o menos fijos y más o menos concordantes con el estado social de su época, hasta traernos a la actualidad presente, en que un análisis reposado de los hechos, nos revela la inconsistencia del método y las vacilaciones de su orientación"⁶.

Se publicó también un artículo de José J. Amavet⁷, presentado en la conferencia pedagógica de julio de 1905. En el escrito se menciona a la enseñanza de la mujer como una educación para "formar madres que sepan educar a sus hijos", pero que pueden reclamar libertades y salir fuera del ámbito del hogar. "Es cierto que las ocupaciones del hogar son más bien propias de la mujer que del hombre, pero no acepto esa exclusividad, desde luego que creo, que ella, debe salir de los dinteles del hogar"⁸. Aunque en nuestros días estas expresiones sobre las libertades de la mujer nos remitan más a las limitaciones que tenía el género femenino, se puede decir que era un discurso renovador para la época.

⁴ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Mayo a agosto 1906.

⁵ El feminismo que se menciona estuvo hasta este momento representado mayormente en el programa del partido socialista y era un grupo muy acotado. Contemplaba además de las Leyes de protección obrera y la creación de cooperativas, como forma económica superadora del interés capitalista, una enérgica acción educativa y cultural, la elevación intelectual de los trabajadores y de las mujeres, y la extensión a estas del derecho a la ciudadanía (Barrancos, 2010).

⁶ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Mayo a agosto 1906.

⁷ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Enero a abril de 1905.

⁸ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Enero a abril de 1905. Pag. 28.

La ETH según las palabras de su primera directora, la profesora normal María Miño instruiría a la mujer en las tareas domésticas, "el doble fin preparar a las jóvenes para ganar honradamente la vida y para desempeñar sus deberes en el hogar con competencia y cariño"⁹. Agrega además, que la mujer había sido excluida de los principales centros de ilustración, pero a su vez ha podido incorporarse, gracias a su lucha, a la corriente civilizadora, pudiendo expresar sus ideas, consciente de su condición de mujer. Estos discursos, sobre la educación de la mujer en la provincia, continúan relegaron a las mujeres a las tareas del hogar.

Políticas educativas

El panorama de estos años en la provincia de Entre Ríos indicaba un alto índice de niños no escolarizados, en una población ampliamente rural. Se discutía sobre la relación entre educación y trabajo, sobre la contención de las clases subalternas, y se encontraron diversas respuestas desde el sistema político y el ámbito pedagógico.

Una de ellas fue la planificación de una preparación específica en agricultura, en la cual los jóvenes cursarían su primaria elemental en la escuela con granja anexa, luego pasarían a completarla en la escuela agropecuaria, y al egresar podrían optar por ingresar a la escuela Normal Rural Alberdi (Gutiérrez, 2007).

Para el magisterio rural en la provincia entonces se inauguró la Escuela Normal Rural provincial "Juan Bautista Alberdi" y los cursos temporarios para docentes en ejercicios y aspirantes. La articulación de ambas propuestas significó una forma de mejorar la preparación del magisterio rural y su jerarquización profesional, colaborando en el proceso de nacionalización de la población inmigrante radicada en la provincia, a través de la difusión de conocimientos y prácticas agropecuarias (Cian, 2020). Este proyecto educativo planificado para el desarrollo de la economía social estuvo orientado a la agricultura, pero también incluyó la educación técnica para mujer, por lo que se crea en Paraná la ETH. Esta escuela especial se sumaba para preparar a las mujeres en las

⁹ Discurso pronunciado por la Profesora Normal, señorita María Miño, en el acto de la inauguración oficial de la Escuela Técnica del Hogar. Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Septiembre a diciembre de 1905.

tareas afines a lo doméstico, ya fuera para cuidar a su familia o como un trabajo si lo necesitase.

La reforma de la constitución provincial¹⁰ durante la gobernación de Enrique Carbo en 1903 implicó la sustitución del Consejo General de Educación por un Director General de Escuelas y un consejo Administrativo, se reemplazó los Consejos Escolares Departamentales por Inspectores y Comisiones dependientes del Director General. Además, se incorporó una cláusula que elevaba el monto de rentas generales de la provincia, disponiendo la formación de un fondo permanente de escuelas (ventas, arrendamiento y otros productos de las tierras públicas). El presupuesto destinado a la educación para 1906 fue el tercero más alto a nivel nacional, menor a las provincias de Santa Fe y Buenos Aires (Vega, 1905). El gobierno escolar quedó conformado por las siguientes autoridades:

- Gobernador de la provincia de Entre Ríos: Dr. Enrique Carbó.
- Director general de la enseñanza: Profesor Normal Manuel P. Antequeda.
- Comisionado escolar: José María Parera.
- Secretario Técnico de la enseñanza: Profesor normal José María de San Martín.

Manuel P. Antequeda antes de ocupar su cargo como Director general de la enseñanza había desempeñado tareas en la provincia de San Juan, donde se instaló y dirigió la primera escuela normal y ocupó varios cargos públicos. Al regresar a Entre Ríos promovió la creación de las escuelas comunes y especiales en toda la provincia. Durante su gestión se dio un gran incremento de la matrícula escolar. En los diez años que permaneció en su cargo, pasaron a ser de 17 mil estudiantes en 1903 a 55 mil en 1913 (Gutierrez, 2007).

Luego de la reforma constitucional de 1903 fue dictada una nueva ley de educación en 1904¹¹. En esta ley se expresa que "la enseñanza común abarca las asignaturas que todas las personas deben saber y la enseñanza especial se refiere a las asignaturas que solamente a ciertas personas le interesa aprender, dándoles habilidad en alguna profesión."

¹⁰ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Enero a abril de diciembre de 1906. Pág. 13

¹¹ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Enero a abril de diciembre de 1906. Pág. 14

La educación especial en la cual estuvo incluida la ETH, se implementó sobre todo orientada a la industria agropecuaria tuvo como objetivo, en el marco de una política provincial más amplia, el fomento agropecuario y la expansión de la frontera agrícola. El momento de consolidación y desarrollo de estas instituciones escolares se dio durante el quinquenio 1903-1908, durante la gobernación de Enrique Carbo, candidato electo del Partido Demócrata Nacional. Algunas de estas instituciones fueron: Escuela Nacional de Agricultura y Ganadería "Las Delicias" y los establecimientos provinciales de Agricultura e Industrias Derivadas de Villa Urquiza, Normal Rural e Industrial "Juan Bautista Alberdi" –las tres ubicadas en el departamento Paraná–; la escuelas Agropecuaria "Justo José de Urquiza", en el departamento Villaguay, Agropecuaria e Industrial "Tomás Espora" en Concordia y la Agropecuaria "9 de Julio", en Don Cristóbal, departamento Nogoyá (Cian, 2018).

Después de su primer año de funcionamiento la ETH se menciona en el boletín escolar y se describe así: "... llamada a llenar grandes fines sociales. Cuenta actualmente con 145 niñas y mejora cada día la enseñanza en las diversas secciones que tiene anexas¹²."

La escuela técnica del hogar

Después de inaugurada formalmente en 1905 la ETH no tuvo edificio propio hasta 1920, cuando el Consejo General de Educación adquirió la finca donde está emplazado el establecimiento actualmente. Lleva 116 años de trayectoria¹³ y se la renombro como "Escuela Provincial de Nivel Medio N°3 Enrique Carbo".

Alberto Vega (1905), en su libro sobre las escuelas especiales se refiere a la mujer como "un nuevo factor en la economía social"¹⁴. Describe a la ETH como una de "Las escuelas populares", que tienen por objeto enseñar a coser, planchar, cocinar, etc, y en general, aquellos trabajos indispensables para regentar un hogar pobre. Es decir, que la enseñanza estaba pensada para las mujeres con menos recursos económicos.

¹² Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Enero a abril de diciembre de 1906.

¹³ <https://genoma.cfi.org.ar/Enciclopedia/Evento?eventoid=9266>

¹⁴ Alberto Vega (1905) pag. 134

Los objetivos inmediatos de la ETH eran formar profesionales aptas en cualquiera de los oficios que se enseñen y hacerlas acreedoras a un diploma de competencia, para enseñar luego a las niñas de las escuelas, pero solo con el objeto de dar habilidad para el manejo del hogar. Los objetivos de medio plazo serían de carácter moral y educativo, brindar la instrucción primaria a las alumnas cuya preparación sea deficiente, dando particular importancia al dibujo para la enseñanza de aquellos oficios que lo requieran. (Vega, 1905)

El primer plan de estudio de la ETH, estuvo vigente hasta 1920, cuando un nuevo plan propuso suprimir los grados de la escuela primaria y la escuela pasó a tener carácter especial y profesional, se ingresaría con tercer grado aprobado¹⁵. Este plan de 1905, presentaba materias generales para aprobar el tercer grado e incluyó: idioma nacional, aritméticas, economía doméstica, higiene y dibujo. La enseñanza del idioma nacional abarcaría: lectura, redacción comercial, pedidos, recibos, etc. La aritmética: suma, resta, multiplicación y división de enteros, nociones decimales con aplicaciones al sistema métrico y a la moneda. Economía doméstica: nociones generales del manejo de una casa, presupuesto económico por mes y por año, para hogares pobres y medianos, etc., y medicina casera. Higiene: aseo personal, limpieza de la casa y de los útiles que manejan las alumnas, etc. Dibujo: dibujo geométrico especialmente con aplicación al corte. Por otro lado, los talleres que se incluían, se estructuraron de la siguiente manera:

Corte y confección en color (cuatro cursos):

- Primer curso, duración seis meses:

Puntos de costura sencilla, bastilla, respuntes, etc.; dobladillos, costura sencilla vuelta, ojales, etc. Remiendos zurcidos en diversas telas. Estudio del cuerpo: reglas para las medidas. Procedimiento para el corte metódico por medidas. Dibujo de las partes del cuerpo tipo, en bombasí negro. Corte y confección de un corpiño Luis XV; delantales.

- Segundo curso, duración cuatro meses:

Corte y confección de blusas de diferentes formas: Chaquetas sastre, falda tipo.

¹⁵ <https://paranahaciaelmundo.com/115-anos-de-la-escuela-tecnica-del-hogar-hoy-eet-no-3-enrique-carbo-de-parana/>. Colaboración: Arq. Fernando Ponce y Archivo de Entre Ríos.

- Tercer curso, duración un año:

Corte y confección en armados de batas, polleras, visos, sacos, trajes de viaje, de baño y de niño.

- Cuarto curso, duración un año:

Corte y confección de tapados, abrigos, capas, trajes de ceremonia y fantasía. Transformación de cuerpos y faldas.

Planchado (dos cursos):

- Primer curso, duración un año: planchado de ropa lisa, pañuelos, toallas, servilletas, sábana, manteles. Ropa almidonada: fundas, camisas de señora, batas, etc. Vestidos, blusas, batones.
- Segundo curso, duración un año: Camisas, trajes para hombre, trajes de piqué, tableados, etc.

Cocina:

- Cocina sencilla: puchero, sopas, asado, bifés, tortillas, croquetas, repostería sencilla, etc.
- Cocina perfeccionada: conservas, escabeches, cremas, repostería fina, etc.

El curso de corte y confección era el de mayor complejidad y duración, seguido por el de planchado de dos años. No queda determinado en el escrito la duración del curso de cocina, pero nos detendremos en éste, por la mención que se hace nuevamente sobre la clase social de las alumnas. En palabras del Alberto Vega (1905), "El programa para la enseñanza de la cocina estará determinado por la clase de alumnas que la reciban", "Pero si la enseñanza es general para las alumnas de la clase popular, bastará con la primera.", refiriéndose a la cocina sencilla, suponemos que se consideraba una excepción que pudiesen asistir mujeres de "clase alta", lo que nos confirma que los cursos estaban destinados mayormente a mujeres de clases populares.

Pasado dos años de implementado este programa se menciona en el boletín escolar¹⁶ de 1907, "la obra fecunda y provechosa de la ETH". También, que las secciones corte, confección, deshilado,

¹⁶ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Mayo a agosto de 1907. Pág. 67.

sastrería, lavado, planchado y economía doméstica estuvieron atendidas por personas especialistas en la materia y cuya preparación y empeño corresponden a como su directora dirigió esta escuela. Según presenta el boletín, los resultados habían sido excelentes y puestos de manifiesto en la exposición efectuada el año anterior. A continuación la lista de lo recaudado por la escuela en 1907¹⁷:

- Corte y confección: \$2953
- Deshilado: \$ 325
- Cocina: \$ 346
- Sastrería: \$ 774
- Planchado: \$ 136
- Gastos: \$ 79
- Economía doméstica: \$ 159
- Total general: \$ 4495

La competencia de los maestros normales para la enseñanza en algunos ámbitos como el rural se replanteó con la creación de estas escuelas especiales, en opinión de Alberto Vega (1905), no eran las maestras normales las indicadas para la educación especial de la mujer, así como no lo eran los maestros normales para la educación rural, lo que justificaba la creación de la Escuela Normal Rural Alberdi. La ETH tuvo como primera directora a María Miño, que era soltera, argentina, titulada, tenía 23 años y una antigüedad en la docencia de tres años. Las maestras especiales de la escuela podían no estar tituladas y sus sueldos eran más bajos que los de las maestras normales. Según una plana estadística escolar de julio de 1905, de las cuatro maestras registradas de la escuela, solo una tenía título. Así se organizó la ETH en sus primeros años.

¹⁷ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Mayo a agosto de 1907. Pág. 68.

Datos del presupuesto de 1906 del personal y los sueldos de la ETH¹⁸

	Sueldos y gastos
Directora y maestra	150 \$
Maestra	90 \$
Maestra de corte y confección	60 \$
Ayudante	30 \$
Una maestra de lavado y planchado	60 \$
Una maestra de economía doméstica y cocina	60 \$
Una maestra de sastrería	60 \$
Un portero	20 \$
Alquiler de casa	120 \$
Gastos	25 \$

Conclusiones

En este artículo analizamos algunos discursos oficiales sobre la educación de la mujer, en ellos encontramos presentes las construcciones de género que le asignaban las tareas relacionadas con del hogar. Al inaugurarse la ETH su programa de estudio estaba organizado en cursos, de costura, cocina y planchado, además se dictaba hasta el tercer grado de la escuela común. Así, esta enseñanza técnica que se ofreció y se presentó como renovadora, solo lo fue porque consideró a las mujeres de las clases populares capaces de ser económicamente independientes, aunque se continuaba relegándolas a las tareas domésticas.

La ETH fue una de las escuelas especiales que se crearon a partir de la reforma constitucional de 1903 y la Ley de Educación provincial N° 1904, del año 1905. El primer plan de estudio de la ETH se conformó sin proponer ninguna nueva innovación en la matriz laboral femenina de estos años. Los objetivos inmediatos eran formar profesionales aptas en cualquiera de los oficios en los que se

¹⁸ Boletín de educación. Publicación oficial de la Dirección General de la enseñanza – Entre Ríos. Director General Manuel P. Antequeda. Paraná. Mayo a agosto 1906.

capacitara, y también se otorgaba un diploma de competencia para luego enseñar a las niñas en las escuelas, pero solo en las habilidades para el manejo del hogar.

La ETH, si bien no fue el objetivo planteado en su conformación, se convirtió en un nuevo espacio de capacitación docente en la provincia. Ya que, los cambios en su trayectoria educativa dieron lugar a una paulatina profesionalización docente en materias para la educación de la mujer.

Bibliografía citada

- ❖ Aguilar, P., 2014. El hogar como problema y como solución: una mirada genealógica de la domesticidad a través de las políticas sociales. *Argentina, 1890 -1940*, Ediciones del CCC Centro Cultural de la Cooperación Floreal Gorini, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 312 pp.
- ❖ Barrancos, D., 2007. *Mujeres en la sociedad argentina. Una historia de cinco siglos*, Sudamericana, Buenos Aires, 351 pp.
- ❖ Caldo, P., 2019. "Entre amores clandestinos y cesantías: La maestra y el director", *Argentina 1920-1928*" pp. 145-164. *Revista: Géneros*, 26, 9-2019, Universidad de Colima.
- ❖ Caldo, P., 2019. "Solteras o debidamente casadas: Aproximaciones a una arista poco explorada en la historia de las maestras argentinas, 1920-1950" pp. 521-540. *ARENAL*, 26:2, julio-diciembre, Universidad de Granada.
- ❖ Caldo, P. y M. Pellegrini Malpiedi, 2017. "Fotografías de una escuela profesional de mujeres: entre lo dicho y lo retratado, 1938-1965" pp. 191 – 210, *Meridional. Revista chilena de estudios latinoamericanos*, Santiago de Chile.
- ❖ Cammarota, A. 2020. "Relatos sobre maestras acosadas e inmorales: género, educación y disciplinamiento en el sistema escolar argentino (1919-1935)" pp. 395-432. *Historia y Memoria de la Educación*, 12 (2020).
- ❖ Cian, J., 2020. "La Institucionalización de la formación docente de los maestros rurales en la provincia de Entre Ríos (Argentina, 1894-1914)" 1-34. *Hist. Educ.*, vol.24, Epub Apr 09, 2020, Santa María.
- ❖ Gutiérrez, Talía Violeta (2007). "Políticas de orientación agrícola y pedagogía normalista. Entre Ríos, Argentina, 1900-1920" pp. 85-110. *Perfiles Educativos*, vol. XXIX, núm. 117, julio-septiembre, Instituto de Investigaciones sobre la Universidad y la Educación Distrito Federal, México.
- ❖ Lopez, Guillermo (2019). "Cecilia Grierson. Escuelas técnicas del hogar. La ciencia doméstica como profesionalización temprana de las mujeres". XI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología. XXVI Jornadas de Investigación. XV Encuentro de

Investigadores en Psicología del MERCOSUR. I Encuentro de Investigación de Terapia Ocupacional. I Encuentro de Musicoterapia. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

- ❖ Nari, M., 1995. "La educación de la mujer (o acerca de cómo cocinar y cambiar los pañales a su bebé de manera científica)" pp. 31-45. *Revista Mora*, N° 1, Buenos Aires.
- ❖ Rodríguez, L., 2021a. "¿Economía Doméstica o Labores? La educación femenina en la escuela: programas y libros de texto (Argentina, 1870- 1920)" pp. 615-641. *Historia y Memoria de la Educación* 14 (2021).
- ❖ Rodríguez, L., 2021b. "Maestros y maestras y la cuestión de género: planes de estudio, salarios y feminización (Argentina, 1870-1914)" pp. 1-17. *Descentrada*, vol. 5, La Plata. Rodríguez, L., 2006c. "El género en la escuela. El rol del estado". SEDICI. UNLP http://sedici.unlp.edu.ar/bitstream/handle/10915/115147/El_g%C3%A9nero_en_la_escuela.13309.pdf-PDFA.pdf?sequence=1. PDF
- ❖ Scott, Joan W. (2016). "Género: ¿Todavía una categoría útil para el análisis?" pp. 95-101. *La manzana de la discordia*. <https://doi.org/10.25100/lamanzanadeladiscordia.v6i1.1514>.
- ❖ Seoane, V., 2017. "Diferencia sexual y experiencias de mujeres en la educación técnica: historias de silencios y resistencias". *La aljaba. Revista de estudio de la mujer*. volumen XXIV.
- ❖ Sepúlveda, L., 2017. "La educación técnico-profesional en América Latina. Retos y oportunidades para la igualdad de género. Publicación de las Naciones Unidas. ISSN 1564-4170 LC/TS.2017/13". Copyright © Naciones Unidas, abril de 2017. Impreso en Naciones Unidas, Santiago S.17-00161
- ❖ Vega A., 1905. *Escuelas especiales en la Provincia de Entre Ríos*. Imprenta Dr. Bindman e hijo. Buenos Aires.



5. MARKETING DE SERVICIOS, UNA HERRAMIENTA PARA LAS ESCUELAS SECUNDARIAS DE GESTIÓN PRIVADA.

Elizabeth Weinzettel¹

Fecha de finalización del trabajo: noviembre 2012.



| Resumen

Se pretendió estudiar la aplicación de las herramientas de marketing de servicios en la institución educativa de nivel secundario de gestión privada, de la Ciudad de Villa Libertador San Martín, Entre Ríos.

El objetivo general, fue conocer las estrategias de Marketing de Servicios, que se implementan para el logro de las metas del Instituto de Villa Libertador San Martín.

Este trabajo constituye una investigación descriptiva, orientada a la exploración de la utilización de estrategias de marketing de servicios a través de técnicas de recolección de información que permitieron describir las características e identificar el estilo de gestión institucional.

El análisis de la información obtenida muestra que en la Institución estudiada la utilización del marketing en la promoción y acompañamiento del alumno y su familia contribuyen al logro de sus objetivos.

¹ Weinzettel Elizabeth. Docente en 2do año de la carrera de Lic. En Marketing UADER FCG en la cátedra de Logística y Canales de Distribución, Sede Paraná. Docente del Seminario de Liderazgo y Creatividad de 4to año de Lic. en Administración de Empresas. UADER FCG Sede Crespo. Contacto: weinzettel.elizabeth@uader.edu.ar

Palabras Claves: *marketing de servicios, marketing educativo, gestión institucional.*

Introducción

El Instituto de Villa Libertador San Martín, ofrece una fuerte política de seguimiento del alumno, comunicación y promoción que encara, desde una gestión basada en el marketing de servicios, cuyo principal objetivo es el liderazgo institucional y la promoción académica del estudiantado para la continuidad de estudios universitarios dentro del campus.

El referido Instituto utiliza los servicios del Departamento de Desarrollo y Promoción del campus donde se encuentra inserta, con profesionales de las Ciencias de la Comunicación y Marketing, desde donde se realizan diferentes acciones estratégicas de publicidad, merchandising, promoción y contactos con otras organizaciones, así como con establecimientos educativos adventistas y estatales. A su vez, desde la comisión central que está radicada en Buenos Aires, se promueven campañas comunicacionales para todas las instituciones educativas adventistas y agendas con frases motivadoras junto a fotos de alumnos de dichos colegios, destinado a todos los estudiantes, con el fin de mantener un mismo perfil comunicativo entre todas las organizaciones educativas pertenecientes a la Unión Adventista.

El trabajo permitió conocer in situ la significativa importancia de sostener personalmente la promoción de la institución, dando protagonismo a los estudiantes y sus familias, unido en este caso, a una profesión de fe religiosa que facilitan la cohesión y lealtad. Extrapolando esta realidad a otras instituciones de educación pública de gestión privada seguramente no se alcanzarán iguales objetivos, pero orienta una gestión que promueva, destaque e incentive logros personales y colectivos desarrollando el compromiso y la participación.

1- MARKETING DE SERVICIOS Y MARKETING EDUCATIVO.

Para quienes están vinculados con la educación, el marketing educativo podría parecer un error o una ofensa a la tradición docente, ya que el marketing educativo parece sugerir una mezcla de enseñanza con el comercio. Pero es necesario recordar que como servicio, la enseñanza debe

adaptarse permanentemente a los requerimientos de una realidad cambiante que exige nuevos contenidos, espacios, diseños curriculares y estilos, para ser útiles a la sociedad.

Además, se debe tener presente que el marketing no es un medio para vender más o vender más caro; incluye nociones de mejor calidad y de adaptación de lo que se ofrece, a los que los sectores de la sociedad que lo requieren o demandan. Es decir, adecuación del servicio que se brinda (en este caso la formación y capacitación) a las necesidades de sus receptores (en este caso los alumnos). Esto es válido tanto para instituciones privadas como estatales.

Según Manes (2004) "Marketing educativo es el proceso de investigación de las necesidades sociales tendientes a desarrollar a cabo proyectos educativos que la satisfagan, produciendo un crecimiento integral del individuo a través del desarrollo de servicios educativos acordes a su valor percibido, disponibles en tiempo y lugar y éticamente promocionadas para lograr el bienestar de los individuos y las organizaciones".²

Por lo tanto, toda institución educativa deberá planificar, desarrollar, distribuir, así como también promocionar sus ideas, bienes y servicios aunque estas cobren o no por ellos. De esta manera se implementa el marketing.

Marketing es una de las más importantes herramientas específicas para satisfacer las expectativas de las familias, como así también favorecer el crecimiento y modificación de las instituciones educativas.

Marketing en instituciones educativas

Hace mucho tiempo que las Instituciones educativas han crecido gracias a la inercia propia de un mercado poco competitivo. Sin embargo, la competencia actual obliga a responder a una demanda exigente con propuestas libres de errores, basadas en nuevos paradigmas.

La educación se encuentra en permanente transformación, exigiendo la elaboración y puesta en marcha de nuevos servicios educativos que respondan a la demanda del mercado actual. Esto es un gran desafío para educadores y directivos de colegios.

² Manes, Juan Manuel. Op. Cit. Pág. 15.

Para ello es imprescindible generar ideas innovadoras de sólidos principios y eficiente implementación.

El uso del marketing educativo provee herramientas que permitirán el crecimiento de la Institución conforme a las necesidades de la comunidad educativa, facilitando la obtención de las metas propuestas. De esta manera la Institución estará mejor posicionada frente a los diferentes mercados educativos y la comunidad en general.

El marketing en educación no debe ser agresivo, ya que por tener prioridad social, aun cuando genera intercambios económicos, debe mantenerse lejos del mercantilismo.

La escuela es una organización de personas, con objetivos claros de calidad y crecimiento lo que la define como empresa. Asumirse como tal y aceptar las herramientas de que se valen otras organizaciones, le permitirá brindar su servicio en las mejores condiciones posibles.

Cómo se elabora un proyecto de marketing educativo

Todo proyecto de marketing comienza con una planificación que permita elaborar estrategias de mejora institucional. Una vez planificada esta mejora, corresponde confeccionar el plan de marketing que permitirá mostrar y promocionar la institución.

I. Planificación

Es esencial desarrollar una planificación que permita, además de generar nuevas matrículas, mejorar la posición competitiva de la institución en los diferentes mercados del campo educativo.

Si bien una planificación curricular es parte tradicional de las instituciones educativas, no lo es así la planificación en marketing.

Esta planificación debe estar orientada a un trabajo de análisis institucional, que permita conocer el grado de satisfacción de padres, alumnos y docentes, tanto como los elementos que componen su cultura institucional.

El trabajo de análisis institucional es el resultado de un rigurosa tarea de investigación que mide tanto cualitativa como cuantitativamente las expectativas; esa es la base para desarrollar una

planificación estratégica.

II. Planificación estratégica

Manes (2004) define: "Planificación estratégica es el proceso que evalúa las oportunidades y amenazas del afuera, como las fortalezas y debilidades del adentro, articulando una visión, misión, metas y objetivos institucionales acordes con las expectativas educativas de la comunidad, para desarrollar estrategias y tácticas que en el marco de un plan, se orienten a satisfacer las necesidades de los individuos y de las organizaciones"³.

En general si bien se habla de estrategias pedagógicas, de enfoque, de resolución de conflictos, las instituciones educativas no están acostumbradas a pensar estratégicamente. En la actualidad la planificación estratégica debe asumir un papel protagónico, pues se ha demostrado, según los afirma Manes que las instituciones que la ponen en práctica tienen varias ventajas descritas a continuación:

1- "Satisfacen mejor las necesidades de su comunidad educativa: solo desde una investigación sobre las expectativas de la comunidad educativa se pueden desarrollar estrategias concretas.

2- Recomendadas por la calidad de sus servicios: el factor recomendación constituye la herramienta promocional más valiosa a la hora de la elección de un colegio. Pero solo se recomienda aquello que cumple o supera las expectativas del padre y del alumno.

3- Obtienen estabilidad y crecimiento en base a objetivos realistas en una planificación: no es posible crecer desde expresiones de deseo. Establecer objetivos de crecimiento significa analizar el mercado educativo, las macro y micro tendencias, la oferta y demanda educativas y la evolución de la matrícula propia de los últimos años.

4- Utilizan sus recursos con mayor eficiencia: hoy el secreto de la supervivencia de las instituciones educativas reside en la administración estratégica de los recursos: dimensiones de la planta funcional, control de gastos, seguimiento de deudores morosos y auto-becados.

³ Manes, Juan Manuel. Op. Cit. Pág. 32

5- Están mejor preparados para enfrentar contingencias: se adjudica una probabilidad de sucesos que puedan afectar a la institución.

6- Aceptan sus debilidades como desafíos y sus fortalezas como ventajas: el reconocer las debilidades para generar estrategias de mejoramiento continuo significa transformarlas en fortalezas institucionales"⁴.

Manes (2004) afirma que después de algunos años de haber recorrido instituciones educativas, ha detectado diversas causas que denotan una resistencia a ingresar al mundo de la planificación estratégica:

1- "Se resiste la idea de evaluar el afuera y relacionarlo con el adentro desde el marco de una planificación: (...) Muchas instituciones educativas han trabajado durante años sin planificación. Pero en la actualidad la ausencia de una planificación estratégica puede significar andar sin rumbo, con el peligro de caer en situaciones inesperadas que pueden destruir aquello que llevó muchos años de trabajo y esfuerzo construir.

2- Se confunde planificación estratégica con acciones aisladas sin resultado: sin un real conocimiento de las ventajas de una planificación estratégica se corre el peligro de llevar a la práctica acciones aisladas, que no generan los resultados esperados o que éstos sean inciertos. Lamentablemente, algunas instituciones educativas que han intentado desarrollar una planificación estratégica sin tener un buen y completo conocimiento de su entorno han fracasado y por lo tanto han abandonado el proceso.

3- Falta de práctica entre los directivos en el ejercicio de la planificación estratégica: los directivos y las principales autoridades de una escuela deben estar convencidos de que la planificación estratégica es una tarea participativa y decisiva, en la que se manifiestan plenamente el compromiso y la comunicación...

4- Creer que la planificación estratégica es futurología: ... la planificación efectiva no depende de predicciones mágicas. Pronosticar es lo más difícil, pero es precisamente en este proyecto que un plan

⁴ Manes, Juan Manuel (2011) "Gestión estratégica para instituciones educativas" 2da Edición Ed. Granica Bs. As. Pág. 31-32

cuidadosamente pensado se pone a prueba. En este caso, es importante integrar la planificación contingente, como factor determinante para poder prepararse para lo posible pero inesperado.

5- El desarrollo de planes muy rígidos o muy extensos: si la dirección no entiende que el propósito de un plan es proporcionar un esquema práctico de trabajo, el producto final del esfuerzo de planificación estará seguramente preparado de una forma poco útil para la toma de decisiones diarias. En consecuencia, un plan no debe ser necesariamente un documento largo y formal..."⁵
Del análisis de Philips Kotler (2006)⁶ se extraen concluyentemente los siguientes pasos para realizar una planificación estratégica: análisis contextual, formulación de objetivos o metas, formulación de estrategias y los recursos humanos.

Análisis contextual:

El análisis se refiere al contexto o entorno en el que se halla inserta una institución educativa.

Del entorno interno:

Es fundamental realizar un análisis de la comunidad educativa que permita a la institución conocer, con rigor científico, cual es el diagnóstico de la situación del adentro. Se recurre a la investigación de expectativas de padres, alumnos, docentes y no docentes como herramienta valiosa para tomar decisiones en forma responsable.

Este tipo de análisis permite desarrollar estrategias de retención de matrícula, pues indaga las fortalezas y debilidades de la realidad institucional.

El otro aspecto que se debe conocer, es la imagen institucional. Según Kotler, es el grado de conocimiento y aceptación que las personas tienen de la institución. En otras palabras, la imagen determina la reputación que posee la institución en el mercado.

Juan Manuel Manes (2011), sostiene "que la imagen es el conjunto de creencias, ideas e impresiones que las personas reciben de un objeto, individuo o institución."⁷

⁵ Ibidem Pág. 32-33

⁶ Kotler, Philips – Armstrong Gary. "Marketing" Ed. Prentice Hall. España 2006 Capítulo 2 Pág. 55-69

⁷ Manes, Juan Manuel (2011) Op. Cit. Pág. 43

Del entorno externo

Es la evaluación del afuera por medio de la comunidad amplia para conocer la realidad en la que se inserta la propuesta educativa.

En este caso se conoce cuál es el grado de conocimiento de la institución y su oferta educativa en la zona, y también en qué medida es favorable o desfavorable la imagen que proyecta sobre la comunidad barrial, e incluso regional.

Los resultados son la base para el desarrollo de estrategias de captación de matrícula.

Del entorno competitivo

Para mejorar su gestión, en relación consigo misma y con la comunidad, es muy importante que una institución educativa identifique quienes componen las diferentes sociedades.

El reconocimiento de la existencia de otras instituciones educativas es el primer paso para indagar con mayor profundidad sus propuestas pedagógicas, sus servicios extra programáticos, además del valor de la matrícula, la cantidad de cuotas, la política de descuento, becas, etc. a fin de realizar una autoevaluación respecto de lo que se ofrece a la comunidad. Esto permite comparar fortalezas y debilidades de lo ofrecido, y encarar, sobre los puntos débiles, estrategias de mejoramiento orientadas a la calidad.

Formulación de metas

El análisis contextual o de los entornos, proveerán los antecedentes e informaciones para definir las metas. Estas metas son el propósito que deberá enfatizar cada institución. Y no podrá ejecutarlas todas a la vez.

Formulación de estrategias

El planeamiento estratégico culmina en una estrategia global para la institución. Estas pueden estar enfocadas en el aspecto académico, de servicios, de competitividad, de posicionamiento, de mercado objetivo, entre otras.

De los recursos humanos

La institución debe identificar y seleccionar los recursos humanos que posee para llevar adelante las estrategias formuladas. Es imprescindible reconocer las fortalezas y debilidades del personal para capacitarlos, o para contratar nuevos empleados, si fuera necesario.

Estrategias y acciones de marketing educativo

Consiste en un conjunto coordinado de acciones orientadas hacia el "adentro" (marketing interno) de la institución, hacia "el afuera" (marketing externo) o en ambas direcciones.

Marketing interno: "conjunto de técnicas organizativas que permite un funcionamiento fluido y coherente de la institución y proyecta al público una imagen receptiva, consistente y confiable...aplicar las técnicas del marketing interno significa desarrollar mejores relaciones de compromiso, cooperación y comunicación entre todos los integrantes de la institución en busca de una mejora continua en la prestación del servicio principal y los del soporte."⁸

Toda institución educativa debe optimizar la gestión de sus recursos humanos, motivándolos para alcanzar un alto sentido de pertenencia y compromiso en relación con la tarea que desempeñan.

El objetivo del marketing interno es desarrollar procesos de mejoramiento continuo hacia la calidad que finalmente beneficien a todos los miembros de la institución educativa.

Manes (2011) afirma que cuando se habla de la comunidad educativa, se refiere no solo a los padres y alumnos, sino a todas las personas que hacen que el servicio educativo pueda ser brindado cada día.

Los docentes y demás colaboradores están en el "adentro" y por lo tanto debe apuntar a una conducción efectiva en lo pedagógico, eficiente en lo administrativo, eficaz en lo comunitario y trascendente en lo cultural.

"En una institución educativa se pueden desarrollar diversos servicios de soporte cuyo principal requisito es el control de gestión...se pueden enumerar:

⁸ Manes, Juan Manuel. Op. Cit. Pág. 97

- a) Admisiones
- b) Atención telefónica
- c) Relaciones con la comunidad
- d) Información al estudiante
- e) Investigación y desarrollo
- f) Desarrollo del personal
- g) Mantenimiento de instalaciones físicas
- h) Planeamiento institucional
- i) Fund – raising o donaciones
- j) Relaciones institucionales
- k) Catering
- l) Deportes
- m) Disciplina
- n) Orientación vocacional
- ñ) Portería y vigilancia
- o) Actividades para padres
- p) Transporte de alumnos
- q) Informática
- r) Idiomas
- s) Eventos institucionales
- t) Librería y papelería
- u) Enfermería y urgencias médicas
- v) Confección de uniformes
- w) Imprenta
- x) Pupilaje
- y) Maestranza

z) Salida laboral⁹

Marketing externo: Para determinar estrategias de marketing hacia la comunidad en la que se encuentra inserta, se debe establecer un criterio de prioridades. Para poder operar sobre la realidad, existen diferentes herramientas. En el caso del marketing de servicios muchas de las herramientas tienen que ver con la comunicación y la misma puede ser, a distancia o personalizada, en forma grupal o individual.

A continuación, Withers J y Viperman C. (1998) exponen algunas herramientas del marketing externo, que tienen que ver con la comunicación¹⁰:

1- La publicidad: es muy útil pero tiene que estar bien dosificada. Es un elemento de comunicación a distancia a través de los medios masivos, que tiene la ventaja de poder llegar rápidamente y con posibilidades de lograr un excelente fortalecimiento de la imagen de la institución.

2- La prensa: la prensa escrita, radial como televisiva, es un instrumento formidable para las instituciones. Tiene muchas ventajas entre las cuales se puede mencionar la de reforzar la imagen pública, ser sutil, ser específica para determinadas temáticas. La desventaja es que la institución queda muy expuesta y no puede equivocarse porque las consecuencias serían muy graves. Esta herramienta produce resultados a largo plazo.

3- La promoción: se realiza a través de eventos específicos dentro de las instituciones. Deben ser bien organizados, para que ningún detalle escape al objetivo final y mostrar la calidad del servicio. En promoción la creatividad no tiene límites. En ciertos casos pueden ser por ejemplo, campeonatos de fútbol, almuerzos o cenas, actos escolares, veladas artísticas, entre otros.

4- Los materiales escritos y audiovisuales: se necesitan materiales escritos para comunicarse. Este material expresará lo que es la institución, lo que piensa, y la imagen o posicionamiento que quiere transmitir. Se está viviendo en el mundo de la identificación visual, los materiales escritos deben tener coherencia en cuanto al diseño, papel, colores y estilo de redacción.

⁹ Ibidem. Pág. 98

¹⁰ Withers J y Viperman C "Marketing de servicios." Ed. Granica. Bs. As. 1998 Pág. 148

Es fundamental contar con un folleto de presentación en toda actividad profesional. Esta es una herramienta casi imprescindible. Enumeramos algunas acciones que se pueden aplicar:

- 1- Participación en instituciones de bien público.
- 2- Participación en actividades académicas a todo nivel en universidades e instituciones educativas.
- 3- Participación en comisiones asesoras de proyectos tanto privados como gubernamentales que trasciendan a la comunidad.
- 4- Publicidad
- 5- Impresión de publicaciones generales y específicas de interés.
- 6- Participación de congresos y ferias mediante stands y publicaciones específicas
- 7- Conferencias, cursos, seminarios
- 8- Folleteria
- 9- Eventos
- 10- Participación en programas de radio y TV

El diagnóstico de marketing comienza con el paso inmediato a la instrumentación y cuando es necesario, se debe retroceder hasta cuestionar las decisiones fundamentales. De esta manera, una vez que se ha identificado la causa de lo que se pretende resolver, se cambiará simplemente de estrategia, para llegar a los resultados esperados.

El marketing para instituciones educativas debe proveer las herramientas que permitan el crecimiento institucional, sin olvidar que son instituciones que están integrados por personas. Cada una de ellas debe ser considerada en su particularidad, que puede mejorar su nivel de bienestar a través de los conocimientos para aplicarlos con eficiencia a la vida cotidiana. No sólo desde un punto de vista técnico o especializado, sino también desde lo humano, teniendo en cuenta sus valores esenciales.

Referencias Institucionales

El Instituto de la Villa Libertador San Martín, es una organización de carácter educativo privada, confesional, sin fines de lucro, perteneciente a la Asociación Argentina de los Adventistas del Séptimo Día, inscrita oficialmente en la República Argentina, con personería jurídica autorizada por el Superior Gobierno de la Nación. Resolución Ministerial N° 2241/90.

El IAP (Instituto Adventista del Plata) brinda enseñanza para estudiantes varones y mujeres en armonía con los principios que sostiene la Iglesia Adventista del Séptimo Día en los niveles Inicial, Primario y Secundario.

Pertenece a una cadena de dieciséis (16) instituciones secundarias de la Unión Austral de la Iglesia Adventista del Séptimo Día en Argentina y mil catorce (1.014) del mundo entero, supervisadas y evaluadas periódicamente en forma externa por los departamentos de Educación de las respectivas Asociaciones, Uniones, Divisiones y Asociación General. Este tipo de evaluación se dio por primera vez en 1999 en Libertador San Martín. E. R.

La escuela secundaria comparte la biblioteca con la Universidad Adventista del Plata ya que están en el mismo campus la cual es considerada la biblioteca escolar más grande y moderna de la provincia de E. R., con sistema informático digitalizado y wi fi. Comparte además, un sala de radio y computación, laboratorios, instrumentos musicales, e instalaciones deportivas.

El Instituto secundario como parte integral del Centro Educativo Adventista del Plata adhiere a la declaración de Misión y Visión de la Universidad (UAP).

Se promueve la continuidad de los estudios superiores y por ello las modalidades de este Colegio, apuntan al ingreso de los alumnos en la Universidad del campus. Se les hace un seguimiento personalizado y comparten en algunas disciplinas docentes universitarios, laboratorios y recursos de la Universidad.

Un 90% de los egresados que siguen estudios universitarios aprueban los exámenes de ingreso sea en la Universidad Adventista del Plata o en otras instituciones de Nivel Superior¹¹.

¹¹ Datos recabados en la entrevista realizada al personal directivo de la institución.

Si el alumno decide ir a otra universidad, no se pierde el contacto con el mismo sino que se visita la familia y se mantiene una comunicación y seguimiento acerca de su rendimiento académico.

Además el nivel medio cuenta con su propia Feria de Ciencias que se realiza una vez al año entre los colegios adventistas del Mercosur y proyectos solidarios a nivel institucional. Participan también con trabajos en la Feria de Ciencias organizada por el Consejo de Educación de esta provincia. En estas instancias, los alumnos reciben el apoyo del área de Desarrollo y Promoción a fin de lograr una imagen institucional de liderazgo y calidad educativa en la presentación del Stand.

Área de Marketing y Promoción:

El campus cuenta con una oficina de Desarrollo y Promoción, donde profesionales del área de Ciencias de la Comunicación, y un diseñador gráfico, generan merchandising (reglas, bolígrafo, vaso, taza, reloj, cuaderno, papel y sobres membretados, cartucheras, carpetas, agenda, afiches, calcomanías, etc.) folletos. Otorgan becas y publicitan en la radio y cable televisivo local. Esto genera una fuerte identificación de los alumnos del secundario con la institución educativa. Además los alumnos se sienten parte de la Universidad, compartiendo el merchandising y piezas comunicacionales de la misma.

Esta área está conformada con 4 (cuatro) profesionales cuyo director es Licenciado en Comunicación Social y egresado de la Universidad Adventista del Plata. También colaboran los pasantes de la Universidad de la carrera de Lic. Comunicación Social y dos egresadas de dicha universidad en el Secretariado Ejecutivo, ejerciendo como tales. Este departamento depende directamente de la Vice rectoría de Relaciones Institucionales de la UAP.

El Establecimiento educativo secundario cuenta con una página digital dentro del sitio web de la Universidad, donde se observan los datos antes detallados y fotos de los alumnos, actividades y consultas. También dentro de dicha pagina se encuentra el boletín semanal "La Agenda" que además se imprime en soporte papel en el que se comunican las actividades realizadas en todos los niveles educativos y aquellos que se van a realizar.

Editán una revista interna realizada en fotocromía y a color llamada "La voz" dedicada a los

alumnos, donde están sus fotos por curso, fotos de actividades, fotos del personal docente y directivo. Sirve también para comunicar y mostrar a los familiares de los alumnos y personal de establecimiento como así también al mercado potencial. Cada alumno a su vez tiene el Manual de uso interno de convivencia.

La revista La Voz tiene como antecedente: "El periódico estudiantil La voz del Colegio, y el himno del Colegio hicieron su primera presentación juntos, el 1º de agosto de 1923. El himno apareció impreso en la última página del primer número de la revista."¹²

La Institución escolar es cliente desde el año 2003 aproximadamente, de una consultora de marketing educativo de Buenos Aires, de donde se recibe asesoramiento administrativo y legal. Adquirieron un software especializado para agilizar la gestión (programa visual college) con lo que se ahorra tiempo, gastos y personal. Dicho programa es utilizado para la realización administrativa de los datos de los alumnos como ser planillas de seguimiento, asistencia, boletines, información del docente, liquidación de sueldos, etc.

La consultora de marketing fue contactada a partir de reuniones que realiza el Consejo Superior de Educación Católica (CONSUDEC) y allí las agencias de marketing exponen y ofrecen sus servicios.

Para la gestión de un clima institucional positivo se realizan cenas, reuniones, almuerzos, se festejan los cumpleaños y se concretan encuentros. Esto se lleva a cabo desde la primera década de vida de la institución.

La UAP cuenta con un plan general de Marketing que cada año es analizado y revisado por la Junta Directiva.

En 1967 ya funcionaba el departamento de Prensa y Relaciones Públicas de quien dependían las acciones de promoción. Surge con el objetivo de generar acciones enfocadas hacia el "afuera" para generar vínculos con otras instituciones, autoridades provinciales y nacionales cuyo objetivo era posicionarse como líderes en el servicio educativo. Hoy se encuentra departamentalizado en: Rectoría de Relaciones Institucionales, Prensa y Relaciones Públicas, Desarrollo y Promoción. Se utilizaban medios gráficos y cuando aparecen los medios digitales se editan videos y radio para

¹² Wensell, Egil H (1993) "El poder de una esperanza" Ed. Universidad Adventista del Plata. Libertador San Martín. E. R. Pág. 169

promocionar todos los niveles educativos, pero siguen "el boca a boca" y la visita a otros colegios e instituciones de todo el país, así como también a Uruguay y Paraguay. Estas herramientas de marketing se utilizaban para aumentar la matrícula y actualmente el merchandising y demás estrategias de marketing tienen también resultados positivos en el logro de los objetivos intra institucionales.

La aplicación de estrategias de marketing educativo, influye en la percepción y satisfacción de lo que la Institución escolar ofrece.

Se observa la importancia de tener en cuenta el plan de marketing, ya que es un mapa para la implementación de las estrategias. Es a través de este plan donde éstas se convierten en realidad y se determina que acciones se realizarán, ya sea dentro (marketing interno) de la institución, hacia afuera (marketing externo) o en ambas direcciones, tanto hacia el público directo (padres e hijos) como hacia el público indirecto (docentes, profesores, pedagogos, ex alumnos y sus padres, comunidad en general).

Dentro del Marketing interno, se ha observado la importancia de optimizar la gestión de los recursos humanos, motivándolos para alcanzar un alto sentido de compromiso y superación profesional en relación con la tarea que desempeñan. Se entiende la importancia de procesos continuos de mejora. A lo cual se suma la información al estudiante a través de boletines y manuales reglamentarios así como revistas institucionales, las relaciones con la comunidad, el mantenimiento de las instalaciones físicas, actividades para padres, eventos institucionales, servicio de emergencia médica, detección de problemas diversos en los alumnos y su asesoramiento personal y familiar según el caso junto con el acompañamiento profesional, reconocimiento a los alumnos y atención personalizada, actividades de seguimiento a los ex alumnos, difusión de los objetivos, misión y visión de la institución escolar.

Las agendas escolares, además contienen las carreras de la Universidad Adventista del Plata (UAP) promoviendo la continuación de estudios superiores en dicha institución. En las primeras páginas de la misma, se encuentra la misión, visión, objetivos y filosofía de la educación adventista.

Su oferta educativa busca la satisfacción del alumnado y de los padres, ofreciendo diversas actividades que permiten el desarrollo integral del estudiante junto a un seguimiento personalizado

de sus logros, dificultades y necesidades a fin de que alcance la meta: egresar satisfactoriamente del nivel secundario para insertarse exitosamente en la universidad o estudios terciarios. Dicho seguimiento se realiza incluso en el primer año de ingreso a la universidad, a fin de generar un feedback con los ex alumnos.

Un recurso importante con que cuentan, es el asesoramiento de una consultora de marketing educativo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, que les proporciona asesoramiento y programas informáticos para agilizar el trabajo administrativo y generar información interna de modo más eficiente y eficaz.

Dentro del marketing externo, o marketing para el "afuera" se aprecia: la publicidad, la prensa, la promoción, el marketing directo, materiales escritos y audiovisuales, la atención telefónica, la atención del personal, participación en actividades académicas con el nivel universitario y otras instituciones educativas, participación en ferias. Actuaciones públicas con los Conjuntos musicales y artísticos, publicidad en medios de comunicación (radio y diarios de la región de influencia), publicaciones a través de la Página web oficial de la UAP.

Se realizan reuniones de ex alumnos basados en el sentimiento del recuerdo de lo compartido en esta casa de estudios, y de los cuales, suelen recibir la colaboración material para el sostenimiento de la misma.

Breves conclusiones:

En el IAP se entiende que si bien las personas son más importantes que los métodos y las disposiciones financieras, no obstante el éxito de una organización requiere de instrumentos que permitan la consecución eficaz de sus objetivos. Para ello se cuenta con la ayuda de los principios del Marketing de Servicios orientado a la educación.

El marketing educativo, le provee a la institución escolar, las herramientas que facilitan el crecimiento institucional, sin olvidar que está integrado por personas. Cada una de las cuales, puede mejorar su nivel de bienestar a través de los conocimientos para aplicarlos con eficiencia a la vida

cotidiana. Esto no solo desde un punto de vista técnico o especializado, sino también desde lo humano, teniendo en cuenta la imperiosa necesidad de rescatar algunos valores esenciales hoy, en un mundo donde prima la mentalidad mercantilista.

Las estrategias de marketing constituyen una herramienta de gran significación no solo en la difusión de la información sino, sobre todo, en la fidelización intra y extra escolar, al ideario y propósitos del IAP en la totalidad de la oferta educativa.

Finalmente, se puede afirmar que la mencionada institución logra un liderazgo educativo en la localidad y entre localidades vecinas, promueve la continuación de un porcentaje significativo de sus estudiantes, al nivel universitario dentro del propio campus.

Bibliografía citada

- ❖ Kotler, Philips – Armstrong, Gary. (2006) "Marketing". Ed. Prentice Hall. España.
- ❖ Manes, Juan Manuel (2011) "Gestión Estratégica para instituciones educativas", Ed. Granica. Bs. As.
- ❖ Manes, Juan Manuel (2004) "Marketing para Instituciones educativas", Ed. Granica. Bs. As.
- ❖ Wensel, Egil H. (1993) "El poder de una esperanza que educa y sana" 1era Edición. Ed. Universidad Adventista del Plata. Libertador San Martín. E. R.
- ❖ Whitters J y Viperman C (1998) "Marketing de Servicios" Ed. Granica Bs. As.
- ❖ Educación adventista. Recuperado de <https://www.educacionadventista.com/>
- ❖ Educación adventista nivel secundario. Recuperado de <https://www.educacionadventista.com/ensenanza/nivel-secundario/>
- ❖ Instituto Adventista del Plata. Recuperado de <https://iap.educacionadventista.com/>



Tiempo de Gestión N° 31

Primer Semestre 2022

Se terminó de editar en septiembre de 2022

Secretaría de Investigación y Posgrado

Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG)

Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)

Paraná, Entre Ríos
