





ISSN: 1850-7255.

# *Tiempo* de 23 **GESTIÓN**

Revista Académica de la Facultad de Ciencias  
de la Gestión. Año XIII. Número 23. Junio 2017



**Facultad de Ciencias  
de la Gestión**





Universidad Autónoma  
de Entre Ríos

---

Facultad de Ciencias  
de la Gestión

**SEDE PARANÁ**

Téc. Archivero

Lic. en Archivología

Téc. Bibliotecario Documentalista

Prof. de Economía

Lic. en Economía

Tec. en Turismo

Lic. en Turismo

Tec. en Gerenciamiento de Servicios Gastronómicos

Tec. en Administración

Lic. en Administración de Empresas

Lic. en Administración Pública

Tec. en Marketing

Lic. en Marketing

Tec. en Comercio Internacional

Lic. en Comercio Internacional

Prof. en Bibliotecología

**SEDE CRESPO**

Tec. en Administración

Lic. en Administración de Empresas

Lic. en Cooperativismo y Mutualismo

Tec. en Gerenciamiento de Servicios Gastronómicos

**SEDE LA PAZ**

Tec. en Administración

**SEDE FEDERACIÓN**

Tec. en Hotelería

**SEDE CHAJARÍ**

Tec. en Marketing

**SEDE VILLAGUAY**

Tec. en Turismo

**SEDE C. DEL URUGUAY**

Tec. en Museología

Tec. en Turismo

Lic. en Turismo

Téc. Bibliotecario Documentalista

Tec. en Administración

Prof. en Bibliotecología

**SEDE GUALEGUAYCHÚ**

Tec. en Hotelería



## AUTORIDADES

---

### UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE ENTRE RÍOS

**RECTOR**  
Bioingeniero  
Aníbal Sattler



### FACULTAD DE CIENCIAS DE LA GESTIÓN



**DECANA**  
Licenciada  
Liliana Battauz



**SECRETARIO DE  
INVESTIGACIÓN  
Y POSGRADO**  
Profesor  
Pablo Donadío



**SECRETARIO  
ADMINISTRATIVO**  
A cargo de la  
Secretaría de Extensión  
Abogado Javier Almada



**SECRETARIO  
ACADÉMICO**  
Profesor  
Román Scattini



**SECRETARIO DE  
BIENESTAR  
ESTUDIANTIL**  
Willian Joel  
Vernackt



**SECRETARIO  
ECONÓMICO  
FINANCIERO**  
CPN. Roberto  
Zamero

## **TIEMPO DE GESTIÓN**

Revista académica de la Secretaría de Investigación y Posgrado, de la Facultad de Ciencias de la Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Su objetivo es publicar artículos de docentes, investigadores y estudiantes de la Facultad y de otras unidades académicas, en los campos del conocimiento científico. Sus destinatarios son estudiantes, docentes, investigadores e interesados en general en dichas temáticas.

ISSN: 1850-7255.

ISSN (en línea) 1853-6646.

Registro de la Propiedad Intelectual N°: 5345092

Edición N° 23 -Junio 2017

Propietario: Facultad de Ciencias de la Gestión. Universidad Autónoma de Entre Ríos.

Domicilio: Urquiza 1225. Teléfono: 0343-4211538

Correo electrónico: [fcg\\_revistatiempodegestion@uader.edu.ar](mailto:fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar)

Paraná, Entre Ríos, Argentina.

<http://fcg.uader.edu.ar/>

Fecha de recepción de artículos: dos meses antes del cierre de cada edición.

**Periodicidad:** semestral

**Editores responsables:** Fabián Reato, Marta Marozzini

**Impresión:** Imprenta Oficial de Entre Ríos.

Córdoba 327. Paraná. E.R.

**Colaboración Administrativa:** Susana Bergomás, Claudia Scheihing, Francisco Vega y Prof. Silvia Mir

Tirada de esta edición: 200 ejemplares

Indización: Latindex, Dialnet.



## **CONSEJO EDITOR**

---

Dr. Miguel Rodrigo González Ibarra

Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Prof. Rodolfo Bertonecello

Universidad Nacional de Buenos Aires–Conicet (Argentina)

Prof. Pablo Donadío

Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

Prof. Virginia D'Angelo Gallino

Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

Prof. Noemí Wallingre

Universidad Nacional de Quilmes (Argentina)

Dr. Luciano Andrenacci. Universidad Nacional de San Martín. Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Argentina)

## COMITÉ DE ARBITRAJE

---

**MSc. Paloma Martínez Fernandez.** Universidad Nacional del Comahue (Argentina)

**C.P.N. Luis Lafferriere.** Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

**Mg. Sandra Gisela Martín.** Universidad Católica de Córdoba (Argentina)

**Dra. Dora Luján Coria.** Universidad Nac. del Centro de la Provincia de Bs.As.(Argentina)

**Ing. Daniel Saín.** Universidad Tecnológica Nacional (Argentina)

**Lic. María Gracia Benedetti.** Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina)

**Mg. Claudio Staffolani.** Universidad Nacional de Rosario (Argentina)

**Lic. Claudia Bolzán.** Universidad Católica de Santa Fe (Argentina)

**Lic. Oscar Barbosa.** Universidad Nacional de Entre Ríos. Conicet (Argentina)

**Lic. Alicia Cáceres.** Universidad Nacional de la Patagonia. Río Gallegos (Argentina)

**CPN. Eduardo Muani.** Universidad Nacional de Entre Ríos. (Argentina)

**Dra. Carina Muñoz.** Universidad Nacional de Entre Ríos. Universidad Autónoma de Entre Ríos (Argentina)

**Dr. Marcelo D'Amico.** Universidad Nacional de Entre Ríos (UNER) . Universidad Nacional del Litoral (UNL).

**Dra. Paola Barzola.** Universidad Nacional de Entre Ríos (Argentina).

**Abogada Eva Senkman.** Universidad Nacional del Litoral (Argentina).

## ÍNDICE

---

### UNO

La importancia de la socialización organizacional para el engagement.

Por Vanina Vianco y Marcos Wengrovsky (coautor). **PÁGINA 13**

### DOS

Gobierno corporativo y teoría de la agencia: caso Megacable.

Por María Elizabeth Teodoro Cruz y José G. Vargas-Hernández.

**PÁGINA 39**

### TRES

Comisiones vecinales y participación ciudadana en la ciudad de Paraná. Por María Anahí Castañeda. **PÁGINA 65**

### CUATRO

Los talleres de Educación Sexual Integral, una fisura en la escuela. Por Mariana Páez. **PÁGINA 99**

**NORMAS PARA PUBLICAR EN TIEMPO DE GESTIÓN. PÁGINA 131**



**Uno**

---

La importancia de la socialización organizacional  
para el engagement

**POR VANINA VIANCO  
Y MARCOS WENGROVSKY (COAUTOR)**

Fecha de finalización del artículo: mayo de 2016



## **SOBRE LOS AUTORES**

---

**Vanina Vianco** es licenciada y profesora en Psicología egresada de la Universidad Adventista del Plata, Entre Ríos; es Magister en Recursos Humanos y Gestión del Conocimiento de la Universidad Europea Miguel de Cervantes – España. Es docente de la Universidad Católica de Santa Fe y Universidad Autónoma de Entre Ríos y exdocente de Prácticas Profesionales Supervisadas en Psicología Laboral de la Universidad Adventista del Plata. Directora del proyecto de investigación “Relación entre los procesos de socialización organizacional y el engagement”, de la Facultad de Humanidades y Ciencias Sociales de la Universidad Adventista del Plata (2012) y asesora externa en el área de capacitación y evaluaciones laborales en La Agrícola Regional Cooperativa Limitada – Crespo, Entre Ríos.

**Contacto:** [vaninavianco@yahoo.com.ar](mailto:vaninavianco@yahoo.com.ar)

**Marcos Wengrovsky** es Licenciado en Psicología, egresado de la Universidad Adventista del Plata, Entre Ríos y docente universitario de esa casa de estudio. Integra el equipo de Bienestar Mental del Sanatorio Adventista del Plata.

**Contacto:** [marcoswengrovsky@hotmail.com](mailto:marcoswengrovsky@hotmail.com)

## RESUMEN

---

El presente trabajo aborda la relación entre la socialización organizacional y el engagement, para lo cual se evaluó una muestra compuesta por 70 empleados de tres empresas del ámbito privado de la ciudad de Crespo, Entre Ríos, Argentina a través de dos instrumentos para la medición de estas variables, el Inventario de Socialización Organizacional (OSI) y una escala de engagement UWES-17. Los resultados revelan una interesante relación entre la socialización organizacional y el engagement en cuanto a que la capacidad de dedicación, concentración y energía en la actividad laboral será mayor cuando la organización haya implementado procesos adecuados de socialización que permitan a los empleados comprender la manera de ser de la organización, faciliten el entrenamiento en la tarea que se les asigna, promuevan el apoyo de sus compañeros y proporcionen (a los empleados) conocimiento claro de las oportunidades de promoción y desarrollo dentro de la organización.



## ABSTRACT

---

The present study deals with the relationship between organizational socialization and engagement, for which a sample composed of 70 employees from three private companies in the city of Crespo, Entre Ríos, Argentina was evaluated through two instruments for the measurement of These variables, the Organizational Socialization Inventory (OSI) and an engagement scale UWES-17. The results reveal an interesting relationship between organizational socialization and engagement in that dedication capacity, focus and energy invested on the work activity will be higher when the organization has implemented adequate processes of socialization which allow employees to comprehend the organization's way of being, facilitate training on the assigned task, promote peer support, and provide clear understanding about the opportunities of promotion and development within the organization.

**Palabras clave:** *engagement, socialización organizacional, gestión humana.*

**Key words:** *engagement, organizational socialization, human management*



## INTRODUCCIÓN

El interés por la temática de estudio surge a partir de la experiencia en el asesoramiento y coordinación de actividades de capacitación y selección de personal a partir de las cuales se ha observado en algunas organizaciones laborales. También, la demanda por desarrollar actividades de capacitación que apunten al mejoramiento del compromiso de los empleados con la organización, y por otro lado, la carencia de un proceso sistematizado que incorpore e integre a los empleados nuevos. Si bien existen estudios realizados en otros países, es significativo conocer si los resultados hallados pueden replicarse en territorio entrerriano. El estudio del tipo de relación que muestran estas variables en organizaciones laborales de la zona permite el mejoramiento de los procesos de gestión humana a fin de propiciar así el crecimiento progresivo y sostenido para las organizaciones.

### ¿QUÉ ES LA SOCIALIZACIÓN ORGANIZACIONAL?

La psicología del trabajo y la psicología organizacional han estudiado el complejo fenómeno de la socialización organizacional, dado que el mismo consiste en un proceso dinámico y global, al que subyacen factores de tipo cognitivo, afectivo, comportamental, social y estructural que se interrelacionan y dan lugar a una forma de percibir y adaptarse a la realidad laboral. Pero también es un proceso continuo que se desarrolla a lo largo de la vida laboral, pudiendo experimentar los empleados varios procesos de socialización con distintos grados de ajuste a la empresa (Peiró, 1986; Whitely, 1987; citados por Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998). Según Schein, gran estudioso de la psicología organizacional, la socialización organizacional es la forma de “ponerse al tanto”, el proceso de adoctrinamiento y adiestramiento en el cual se enseña lo que es importante en una organización. Pasamos por este proceso varias veces en nuestra vida, en la escuela, en el primer empleo en una organización y luego si se pasa de un departamento a otro dentro de la misma o de un cargo o rango a otro. Para Schein, este proceso es tan omnipresente que resulta fácil pasarlo por alto, sin embargo, la rapidez y la eficacia de la socialización van a determinar la lealtad, el compromiso, la productividad de los empleados, así como el

ingreso y egreso de los mismos. De manera, que podría decirse que la estabilidad de la organización va a depender de la habilidad que tenga para socializar a los miembros nuevos (Schein, 2014).

Por otra parte, la evolución del concepto muestra definiciones que conciben la socialización organizacional como un proceso dirigido o como un proceso espontáneo. Dentro de las definiciones que entienden la socialización como un proceso dirigido están las que equiparan la socialización al aprendizaje; por ejemplo, para Caplow (1964) (citado por Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998) la socialización es un proceso controlado por la organización que capacita al empleado para desarrollar las tareas que componen su puesto de trabajo. Más adelante, Van Maanen y Schein (1979), (citados por Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998), definen la socialización como un proceso de adquisición de conocimientos y habilidades sociales que le permiten al empleado asumir un rol organizacional, agregando en esta definición el aprendizaje no solo del puesto de trabajo sino también de la cultura de la empresa.

En ambos casos la socialización se puede equiparar a las técnicas empleadas por la organización para integrar a sus miembros y al grado de ajuste del individuo a la organización como resultado de la socialización (Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998).

En cuanto a las definiciones que conciben la socialización como un proceso espontáneo se puede citar a modo de ejemplo la de Wanous (1992), (citado por Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998), según la cual el fenómeno de la socialización se produce a partir de la influencia social que ejerce la organización en el individuo, la cual produce cambios intrapersonales necesarios para que el empleado actúe en consonancia con la empresa y se integre a ella. Esta internalización de obligaciones, deberes y normas de la empresa se daría a través de las interacciones planificadas y no planificadas que se producen entre la persona y la organización, destacando el papel activo del individuo para integrarse al contexto (Jones, 1983; Louis, 1980; Sarchielli, 1987; citados por Vega Rodríguez y Garrido Martín; 1998).

Dentro de las definiciones más actuales, se encuentra la de

Taormina, 2004; (citado por Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008) que fundamenta el presente trabajo dado que refleja una integración de los puntos de vista referidos con anterioridad definiendo la socialización organizacional como el proceso mediante el cual el individuo adquiere el conocimiento necesario para asumir un rol dentro de la organización, para aprender a trabajar en una organización concreta y para aprender cuál es la mejor manera de comportarse en esa organización.

En general, los distintos autores establecen de manera incluso un tanto arbitraria, que este proceso comienza cuando la persona ingresa a la empresa o desde el momento en que decide presentar su curriculum. Sin embargo, hay organizaciones que emprenden su labor socializadora antes, generalmente a través de estrategias de marketing que tienen por objetivo que los futuros empleados conozcan cómo es trabajar en esa organización. De esta manera, la socialización organizacional es un proceso a largo plazo y puede medirse, no solamente para los nuevos empleados, sino para empleados que lleven más tiempo en la organización, ya que ocurre siempre que un individuo cambia sus roles dentro de la organización (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).

Como puede observarse, las distintas definiciones del concepto destacan distintos aspectos del proceso de socialización organizacional tales como: el individuo como partícipe del proceso, la interacción entre el contexto ambiental y personal, la continuidad del proceso, etc. Sin embargo, dada la complejidad del fenómeno, resulta bastante difícil considerar todos los aspectos juntos en un mismo estudio, por lo que éstos han preferido focalizarse en uno y otro aspecto de la socialización organizacional dando así lugar a dos enfoques principales para su estudio: 1) el enfoque de las tácticas organizacionales, que estudia las acciones de la empresa para garantizar el proceso de socialización; y 2) el enfoque de los contenidos de la información que parte de la percepción que los individuos hacen sobre su socialización. El *enfoque de las tácticas organizacionales* estudia las acciones por parte de la organización, encaminadas a promocionar la socialización del individuo. Mientras

que el enfoque en las tácticas se centra en la organización, el *enfoque en los contenidos* se centra en el individuo para estimar el grado en que está socializado.

Por ejemplo, según Schein la socialización implica el aprendizaje por parte de los nuevos integrantes de la escala de valores, las normas y las pautas de conducta exigidas por la organización a la que se incorpora (Schein, 2014). Este enfoque entiende que el componente esencial de la socialización organizacional es el aprendizaje, pudiéndose establecer una serie de dimensiones o dominios de dicho aprendizaje, que son denominados contenidos de la socialización. Uno de los primeros autores en estudiar la socialización organizacional como el aprendizaje de contenidos fue Fisher en 1986 (citado por Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008), quien propuso cinco tipos de aprendizaje y de cambios durante el proceso de socialización: 1) aprendizaje inicial en el que los nuevos integrantes identifican qué y de quién necesitan aprender; 2) aprendizaje sobre la organización; 3) aprendizaje sobre el funcionamiento del trabajo en grupo; 4) aprendizaje sobre cómo realizar el trabajo; 5) aprendizaje personal.

Son de destacar las contribuciones de Taormina (1994) (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008) las cuales serán centrales en este trabajo y cuyo aporte consistió en comparar su propuesta con la de Chao y sus colaboradores, además del desarrollo de un instrumento de valoración de la socialización organizacional: el OSI (Organizational Socialization Inventory).

En este modelo se pueden distinguir cuatro dominios de aprendizaje: 1) entrenamiento; 2) comprensión; 3) apoyo de los compañeros y 4) perspectivas de futuro. La teoría de Taormina sugiere que los dominios están superpuestos unos con otros y se ajustan dentro de un proceso global. Según este autor, cada dominio puede concebirse como una esfera de influencia o de actividad, como un campo conceptual. Además, los dominios contienen tanto elementos de contenido como de proceso. Y sugiere que aunque los cuatro procesos suceden de manera continua y simultánea, ocurren en una

variedad de niveles y/o cantidades para los diferentes empleados y que los niveles o cantidades varían con el tiempo (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).

## **DOMINIOS DE APRENDIZAJE SEGÚN EL MODELO DE TAORMINA**

- 1-Entrenamiento:** se refiere al desarrollo de destrezas y habilidades que se requieren para llevar a cabo el trabajo. Taormina define el entrenamiento como el acto, proceso o método por el cual se adquiere algún tipo de habilidad o destreza. Lo más importante del entrenamiento es que consiste en una actividad que proporciona la organización para socializar a sus empleados y que es vivida por ellos como un esfuerzo que hace la organización para socializarlos. Generalmente, la cantidad de tiempo que dedican los nuevos integrantes al entrenamiento es muy superior al que se dedicará un tiempo después. También será superior cuando se introduzcan nuevos equipos o tecnología, o cuando se lleven a cabo promociones. Lo interesante del modelo es que asume que puede haber diferencias en función de si la organización tiene establecidos programas formales de orientación y entrenamiento o del tipo de organización (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).
- 2-Comprensión:** el término tiene un significado similar a lo que otros autores han denominado búsqueda de información. Esta conducta permite al empleado conocer cómo es la organización, cómo se actúa en la misma, y por qué las cosas son de determinada manera. El ambiente de trabajo, la manera habitual de resolver los problemas en la empresa, las normas informales que se crean en un grupo de trabajo o las relaciones de poder, son muy distintas de una empresa a otra. Por otro lado, cada nuevo integrante de la organización tiene su particular forma de afrontar los problemas, su propia personalidad, actitudes y valores,

todo lo cual puede ser el origen de algunas dificultades que podrán ser resueltas en la medida que el nuevo empleado conozca y comprenda la organización. Taormina sugiere que la cantidad de comprensión lograda en el tiempo es acumulativa, que empieza con un bajo nivel y aumenta de manera rápida y progresiva hasta llegar a un punto en el que se vuelve más lenta pero sigue aumentando hasta el final de la carrera (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).

**3-Apoyo de los compañeros:** Taormina define este dominio como el apoyo emocional, social o instrumental que se provee por otros empleados de la organización. Los compañeros ayudan a interpretar la experiencia, facilitan el conocimiento de las normas, sobre todo el conocimiento tácito, que es más difícil de formalizar pero que está enraizado en la práctica. Los supervisores son también una fuente importante de apoyo que se ve amplificada debido a que pueden servir al empleado de modelo, proporcionan retroalimentación y tiene el poder de recompensa y castigo. Taormina sugiere que el nivel de apoyo en los primeros días es mínimo, luego aumenta y a lo largo de la carrera del empleado probablemente permanezca estable (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).

**4-Perspectivas de futuro:** este dominio se refiere al grado en el cual el empleado puede anticipar las oportunidades de promoción u otro tipo de recompensa dentro de la organización dado que cuando el empleado percibe que sus metas son inalcanzables, esto puede llevar a conductas improductivas, sentimientos de inequidad, disminución del compromiso, aumento del absentismo, por lo cual es importante que para el desarrollo futuro el sujeto sea capaz de anticipar y asegurar su estabilidad en el empleo (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).



5-**Género:** a la propuesta de Taormina, Lisbona, Palací y Agulló (en prensa) añadieron una nueva dimensión a la que denominaron “diferencias en función del género”. Probablemente, los resultados de la socialización dependan de la interpretación que los empleados realicen de su percepción de diferencias en función del género. Para estos autores, resulta importante incluir el aprendizaje sobre las diferencias de género como un contenido en el proceso de socialización, dado que es probable que dependiendo de las organizaciones y de las personas que trabajen en ellas se esperará que hombres y mujeres se comporten de determinadas maneras (Lisbona Bañuelos; Palací Descals; Morales Dominguez; en Morales Dominguez; Huici Casal; Gomez Jimenez; Gaviria Stewart; 2008).

Resulta interesante mencionar que según Schein (2014), el aprendizaje que implica la socialización organizacional se va logrando a través de distintas fases, las cuales dependen del grado de socialización previa del sujeto. Para Prieto, Peiró, Bravo y Caballer (1996), el proceso de socialización organizacional contiene tres grandes etapas:

- 1) Socialización anticipadora: esta etapa corresponde a los aprendizajes y experiencias previas a la incorporación en la empresa que son relevantes para su posterior encuentro con la organización. También incluye las características personales, como expectativas respecto a las características del trabajo, valores propios, formación para el desempeño de un trabajo y adquisición de actitudes laborales. Se espera que una socialización anticipatoria más lograda incremente la velocidad y la facilidad de asimilación a la organización. Esta etapa culmina con la formación de un contrato psicológico. Este contrato se refiere a las obligaciones mutuas y experiencias recíprocas de carácter implícito que se desarrollan entre las partes implicadas en toda relación laboral, empleado y empleador.
- 2) Encuentro: esta etapa suele abarcar los primeros seis meses a partir de la incorporación al trabajo. Aquí, la persona se incorpora en la organización y se ubica en el puesto de trabajo.

Se lleva a cabo el aprendizaje de tareas, de nuevas habilidades, de clarificación de rol y del establecimiento de relaciones interpersonales.

3) Cambio y adquisición: a partir del noveno mes, se dan los procesos que llevan a la aceptación del nuevo empleado como miembro de la organización. Para ello, debe aprender a manejar los conflictos, tanto internos como externos a la organización, iniciar las relaciones interpersonales, establecer una identidad que sea percibida como satisfactoria tanto para sí mismo como para la organización, adquirir nuevos valores y, por último, asumir modos y patrones de comportamiento consistentes con las normas dominantes en el grupo y en la organización.

## **El ENGAGEMENT: UN CONCEPTO RECIENTE**

Tradicionalmente, las investigaciones que se han centrado en estudiar los factores que afectan a la salud y al bienestar laboral lo han hecho desde una perspectiva claramente negativa, identificando enfermedades, factores de riesgo, datos epidemiológicos, niveles de malestar, etc. Sin embargo, en los últimos años, con el auge de la psicología positiva, que se centra no tanto en las debilidades y disfunciones del ser humano, sino en sus fortalezas y funcionamiento óptimo, han aumentado los estudios que emplean un enfoque más positivo, intentando identificar factores protectores del bienestar profesional y personal del trabajador (Blanch, Sahagún y Cervantes, 2010; Diez y Dolan, 2008; Seligman y Csikszentmihalyi, 2000; García-Renedo, 2006; citados por Carrasco González, de la Corte de la Corte, León Rubio, 2010).

Kahn (1990, citado por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013) fue uno de los primeros autores en teorizar sobre el engagement, entendiéndolo como la energía concentrada que se dirige hacia metas organizacionales y describe a los empleados con engagement como personas física, cognitiva y emocionalmente conectadas con sus roles.

Sin embargo, aunque en castellano existen conceptos similares al

engagement como compromiso, implicación laboral, los mismos no suponen un equivalente exacto del engagement (Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013). Como la traducción al castellano del concepto engagement es complicada dado que no se encuentra un término que abarque la total idiosincrasia, la expresión más cercana sería quizás la de vinculación psicológica o vinculación con el trabajo (Salanova y Llorens, 2008; citados por Carrasco González, de la Corte de la Corte, León Rubio, 2010).

Existen dos corrientes de pensamiento a la hora de conceptualizar el engagement: según Maslach y Leiter (1997, citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013), en engagement se caracteriza por altos niveles de energía, participación y eficacia, los polos opuestos al burnout. Los autores plantean que en el caso del burnout la energía se convierte en agotamiento, la participación en cinismo y la eficacia se transforma en ineficacia.

La segunda corriente lo plantea como un concepto con entidad propia. Para Shaufeli y Bakker (2010, citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013), el engagement se define como un estado mental positivo de realización relacionado con el trabajo, que se caracteriza por vigor, dedicación y absorción. Es decir que las personas con engagement se sienten enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia. El *vigor* se caracteriza por altos niveles de energía y resistencia mental mientras se trabaja, por el deseo de esforzarse en la tarea que se está realizando incluso cuando ésta presenta dificultades. La *dedicación* denota una alta implicación laboral, junto a un sentimiento de entusiasmo, inspiración, orgullo y reto por el trabajo. Por último, la *absorción* se produce cuando la persona está totalmente concentrada en su trabajo, cuando el tiempo pasa rápidamente y presenta dificultades para desconectarse de lo que se está haciendo.

Aunque esta visión se muestra de acuerdo en que el engagement es la antítesis del burnout, si bien las dimensiones de vigor y dedicación

pueden ser consideradas los polos opuestos de agotamiento y cinismo respectivamente, los dos componentes de burnout, no existe esa equivalencia entre ineficacia y absorción. Así, el continuo que va desde el cansancio hasta el vigor se denomina *energía*, mientras que el continuo que se extiende desde el cinismo hasta la dedicación se conoce como *identificación* (González-Romá, Schaufeli, Bakker y Lloret, 2006; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013).

Es interesante destacar que desde esta perspectiva el engagement es entendido como un rasgo relativamente estable del trabajador, donde cobran importancia las diferencias intersujeto. Mientras el engagement también podría ser entendido como un estado que puede variar de un día a otro, siendo importante las diferencias intrasujeto, en este trabajo se adopta la perspectiva del engagement como un fenómeno estático (Bakker y Xanthopoulou, 2009; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013).

## **FACTORES DETERMINANTES DEL ENGAGEMENT**

Los antecedentes del engagement se han investigado tomando como guía el modelo de demandas y recursos laborales (Bakker y Demeroutti, 2007; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013). En líneas generales, el modelo plantea que las demandas laborales hacen referencia a aquellos aspectos del trabajo que requieren un esfuerzo y se relacionan con costos fisiológicos y psicológicos como la fatiga. Mientras, los recursos laborales se refieren a los aspectos físicos, sociales o de organización del trabajo y que pueden tener un efecto motivador intrínseco al satisfacer las necesidades humanas básicas como las de autonomía, de relación y de autoeficacia (Deci y Ryan, 1985; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013).

En esta línea, las investigaciones han demostrado que los recursos laborales como el apoyo social de los compañeros y supervisores, la retroalimentación sobre el rendimiento, la autonomía o las oportunidades de aprendizaje se asocian positivamente con el

engagement (Bakker y Demeroutti, 2007; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013). También Schaufeli y Bakker (2004; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013) encontraron una clara relación entre tres recursos laborales (feedback, apoyo social y el coaching del supervisor) y el engagement. Además, Salanova, Agut y Peiró (2005; citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013) encontraron que recursos organizacionales como la autonomía o la formación influían positivamente en las tres dimensiones del engagement. Se puede observar que los recursos laborales son predictores significativos de los niveles de engagement y que dentro de los recursos laborales aparecen algunos de los contenidos de la socialización organizacional como determinantes del engagement. Lisboa, Morales y Palací (2009), sugieren esta relación en su trabajo de investigación que plantea el engagement como resultado de la socialización. Es decir, que un adecuado proceso de socialización, podría conducir a un estado cognitivo-afectivo caracterizado por la energía, la implicación y la eficacia en el desempeño del trabajo, en consecuencia *trabajadores engaged*. Estos autores, también han encontrado que el engagement puede considerarse un resultado del entrenamiento durante el proceso de socialización, tal como los dominios comprensión y perspectivas de futuro predicen las tres dimensiones del engagement. Es decir, que el engagement será mayor cuando los empleados logran el conocimiento de las oportunidades de promoción y comprenden la manera de ser de la organización.

Por supuesto, que también las variables personales pueden tener un papel relevante sobre los niveles de engagement. En el año 2007, Xanthopoulou, Bakker, Demeroutti y Schaufeli (citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013) mostraron que algunos recursos personales como la autoeficacia o el optimismo predecían el engagement en el trabajo. Otros recursos personales hacen referencia a las autoevaluaciones positivas vinculadas a la resiliencia y la percepción de los individuos sobre su capacidad para

controlar e influir en su entorno (Hobfoll, Johnson, Ennis y Jackson, 2003, citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013).

Por su parte, Langellan, Bakker, Van Doornen y Schaufeli (2006) trataron de delimitar un perfil del empleado con engagement. Encontraron que estas personas se caracterizan por altos niveles de extraversión y bajos de neuroticismo, y que son capaces de responder adecuadamente a los cambios en el entorno. Además, estos empleados tienden a no experimentar emociones negativas como el miedo, la depresión y la frustración, sino que parecen tener cierta predisposición a la alegría y la sociabilidad (citados por Rodríguez-Muñoz y Bakker; en Moreno Jiménez, Moreno-Jiménez y Garrosa Hernández, 2013).

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

A los fines de investigar si existe relación entre los contenidos del proceso de socialización organizacional y el engagement se seleccionó una muestra por medio de un muestreo no probabilístico intencional. Es decir, que se incluyen en la muestra 70 empleados pertenecientes a distintos puestos de trabajo y diversos sectores que resultaron más accesibles, de tres empresas del ámbito privado de la ciudad de Crespo, Entre Ríos, Argentina. Del total de la muestra, el 73,5% hombres y el 26,5% mujeres, con una media para la edad de 33,5 años, con un mínimo de 22 años y un máximo de 56 años.

Para medir los contenidos del proceso de socialización se utilizó el cuestionario propuesto por Taormina (1994, citado por Lisbona, Morales y Palací, 2009) *Organizational Socialization Inventory (OSI)* el cual fue traducido y validado al español por Bravo, Gómez Jacinto y Montalbán (2004, citado por Lisbona, Morales y Palací, 2009). En este instrumento el autor propone cuatro dimensiones que se corresponden con los cuatro dominios teóricos mencionados: 1) entrenamiento, 2) comprensión, 3) apoyo de los compañeros) y 4) perspectivas de futuro. Cada dimensión se compone de cinco ítems que los participantes deben responder en una escala de respuesta tipo Likert de cinco puntos (desde 1= “totalmente en desacuerdo” a 5= “totalmente en acuerdo”). El instrumento además incluye una

escala elaborada por Lisbona et al. (2009) con tres ítems para evaluar las diferencias en el proceso de socialización con respecto al género (Lisbona, Morales y Palací, 2009).

Para evaluar el engagement se utilizó la versión del cuestionario UWES (Utrecht work Engagement Scale) traducido y validado al castellano en su versión de 17 ítems (Schaufeli, Salanova, Gonzalez-Romá y Bakker, 2002; citados por Carrasco González, de la Corte de la Corte, León Rubio, 2010). El instrumento cuenta con tres escalas de cinco ítems cada una: 1) vigor, 2) dedicación y 3) absorción. Diversas investigaciones han mostrado, mediante análisis factorial confirmatorio, que la escala tiene una estructura de tres factores. Para la administración de los cuestionarios, previo consentimiento de la organización, se recurrió a dos mecanismos. En algunos casos, los instrumentos se administraron de forma grupal aprovechando encuentros de capacitación/formación y en otros casos fue solicitada una nómina de empleados recientemente incorporados o que hayan modificado su puesto de trabajo, a los cuales se contactó de forma individual y se les solicitó, previo consentimiento, el completamiento de los cuestionarios. En todos los casos la aplicación de los cuestionarios fue voluntaria, anónima y de autoadministración, aunque los investigadores se ocuparon de explicar y garantizar la comprensión de los mismos mediante una entrevista previa. Una vez recolectados los datos se realizó un procesamiento estadístico de los mismos, ingresándolos a una base de datos para ser analizados mediante un software para ciencias sociales, el SPSS versión 15. A fin de responder al planteamiento del estudio se utilizan estadísticos descriptivos, análisis de correlación y de regresión.

## **RESULTADOS**

En primer lugar se hará una descripción de las características de la muestra seleccionada; la misma estuvo compuesta por 70 empleados de tres empresas del ámbito privado que se dedican a la producción y servicios. Del total de la muestra, el 73,5 % de los sujetos eran de sexo masculino y el 25% femenino, con una media para la edad de  $\bar{x} = 33,5$  años y una media de antigüedad en la empresa de  $\bar{x} = 6,9$  años entre los que se encontraban sujetos principiantes

y resocializados, es decir, que habían modificado su puesto de trabajo recientemente. Por otra parte, la muestra estuvo compuesta por grupos ocupacionales relacionados a tareas administrativas, coordinación de un grupo de trabajo, ventas y atención al público y operarios.

En cuanto al perfil de socialización organizacional para esta muestra las medias obtenidas para cada uno de los dominios en orden de importancia fueron los siguientes: comprensión ( $\bar{x} = 3,85$ ); apoyo de los compañeros ( $\bar{x} = 3,76$ ); entrenamiento ( $\bar{x} = 3,57$ ); perspectiva de futuro ( $\bar{x} = 3,52$ ) y género ( $\bar{x} = 2,93$ ). Desde el punto de vista de la socialización organizacional como un proceso de aprendizaje y para esta muestra de empleados es importante destacar los contenidos o dominios de aprendizaje más significativos, es decir, qué han aprendido los empleados desde su perspectiva durante el proceso de socialización. Teniendo en cuenta los resultados mencionados el primer dominio significativo es el de *comprensión*; esto refleja una conducta de búsqueda de información por parte del empleado para conocer la organización, entender su modo de actuar, el ambiente de trabajo, el estilo de resolución de problema, las normas, las relaciones de poder. Se podría decir que este resultado indica el esfuerzo por parte de los empleados para integrar la cultura de la empresa a su propia cosmovisión. Esta no es una tarea sencilla, sobre todo si los empleados tienen experiencia previa en otras organizaciones o si sus propios valores difieren en alguna medida con los de la organización. En segundo lugar, el dominio *apoyo de los compañeros* señalaría que los empleados perciben un importante nivel de apoyo emocional, social o instrumental, tanto de sus compañeros como de sus supervisores, lo que facilita la interpretación de la nueva experiencia, ya sea ingresando como empleado nuevo o al modificarse el puesto de trabajo a partir de una promoción. Esto resulta por demás interesante, ya que el apoyo social al ingresar a la organización o a un puesto nuevo dentro de la misma, tiene un importante valor para comprender la cultura de una organización y para poder funcionar como tal ya que no hay organización sin trabajo conjunto. En tercer lugar aparece el *entrenamiento*; este se refiere al acto, proceso o método por el cual se adquiere algún tipo de habilidad o destreza para llevar a cabo el trabajo. Es un resultado significativo en el orden de propiciar actividades de formación,



entrenamiento y capacitación que mejoren la percepción por parte de los empleados de disponer de las habilidades adecuadas para un mejor desempeño, ya que de lo contrario podrían tener mayores dificultades de permanencia, promoción y satisfacción. Además, existe evidencia que de no poder afrontar las demandas laborales los empleados podrían presentar mayores niveles de estrés con la consecuente repercusión en el bienestar personal y general (Hontangas y Peiró, 1996; citados por Lisbona, Morales y Palací, 2009).

Dentro de los dominios de aprendizaje de menor significatividad se encontró *perspectiva de futuro*, el cual implica aprender a identificar las oportunidades de promoción u otro tipo de recompensa dentro de la organización. Estos resultados permiten pensar que sería necesario mejorar este aspecto para estas organizaciones ya que como resultado de la socialización los empleados deberían poder anticipar si la organización será capaz de satisfacer sus necesidades de logro. Finalmente, en relación al dominio *género* incluido para medir los resultados de la socialización resultó el menos significativo, es decir, que los empleados de esta muestra no tienen una percepción de aprendizaje diferente en función del género. Sin embargo, hay que considerar que la muestra evaluada se caracterizó por tener un predominio de sujetos de sexo masculino con lo cual podría pensarse que este resultado sería desde el punto de vista de los hombres.

Por otra parte, en cuanto al perfil de engagement de la muestra teniendo en cuenta las normas de interpretación del UWES-17 en español, los empleados obtuvieron puntajes promedio en las dimensiones *vigor* ( $\bar{x} = 4,13$ ), *dedicación* ( $\bar{x} = 4,20$ ), y *absorción* ( $\bar{x} = 3,76$ ). Es decir que los niveles de energía, esfuerzo y persistencia, así como, la implicación y el entusiasmo en sus tareas laborales además de la capacidad de concentración se encuentran en un rango esperable para la mayoría de la población.

Si bien los puntajes generales son promedio, es interesante destacar la observación que dentro de los grupos ocupacionales, los coordinadores y operarios muestran puntajes más altos en relación a los otros dos grupos de ocupaciones para las dimensiones *vigor* y

### *dedicación.*

Para poder analizar la relación entre la socialización organizacional y el engagement se realizó en primer lugar, una correlación bivariada de las dimensiones de las variables incluidas en este estudio, es decir, las cinco dimensiones de socialización se correlacionaron con las tres de engagement. Los resultados muestran que exceptuando la dimensión de género, todas las dimensiones de la socialización organizacional correlacionan de manera positiva y significativa con las tres escalas del engagement. En el único caso que esta correlación no se observa es entre la dimensión apoyo de los compañeros de la socialización organizacional y la escala vigor del engagement (ver Tabla 1).

Por otra parte, a los fines de evaluar la capacidad de predicción de la variable socialización organizacional sobre el engagement se realizaron análisis de regresión a partir de los cuales se puede establecer que la dimensión perspectiva de futuro predice vigor ( $b = 0,420$ ;  $p = 0,000$ ) así como, comprensión y perspectiva de futuro predicen dedicación ( $b = 0,268$ ;  $p = 0,033$  y  $b = 0,499$ ;  $p = 0,000$ ) y la dimensión perspectiva de futuro asimismo es capaz de predecir absorción ( $b = 0,362$ ;  $p = 0,005$ ).

## Correlaciones

		vigor	dedicación	Absorción
Entrenamiento	Correlación de Pearson	<b>,347(**)</b>	<b>,386(**)</b>	<b>,348(**)</b>
	Sig. (bilateral)	,004	,001	,004
	N	67	68	67
Comprensión	Correlación de Pearson	<b>,343(**)</b>	<b>,540(**)</b>	<b>,432(**)</b>
	Sig. (bilateral)	<b>,005</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	65	66	66
Apoyo compañeros	Correlación de Pearson	,217	<b>,396(**)</b>	<b>,309(*)</b>
	Sig. (bilateral)	,080	<b>,001</b>	<b>,012</b>
	N	66	67	66
Perspectiva futuro	Correlación de Pearson	<b>,553(**)</b>	<b>,661(**)</b>	<b>,538(**)</b>
	Sig. (bilateral)	<b>,000</b>	<b>,000</b>	<b>,000</b>
	N	66	67	66
Género	Correlación de Pearson	-,109	-,150	,041
	Sig. (bilateral)	,382	,225	,741
	N	66	67	66

Tabla 1. Correlación entre las dimensiones de socialización y engagement

\*\* La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

\* La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

Fuente: elaboración propia.

## CONCLUSIONES

Estos resultados conciden en buena parte con los hallazgos de Lisbona, Morales y Palací, (2009); quienes también encontraron relación entre las tres dimensiones de engagement y los dominios de socialización organizacional.

Implican que a mayor nivel de aprendizajes básicos previos, es decir, cuanto mayor esfuerzo invierta la organización en el entrenamiento, en permitirle al empleado conocer la organización, interactuar con otros empleados y esclarecer posibilidades de promoción u otras recompensas, mayor nivel de engagement experimentarán los mismos, o sea, las personas se sentirán enérgicas y eficazmente unidas a sus actividades laborales y capaces de responder a las demandas de su puesto con absoluta eficacia.

Sin embargo, de todas las dimensiones de la socialización organizacional, la que adquiere mayor relevancia es la *perspectiva de futuro*, dado que permite predecir las tres dimensiones del engagement. Parece ser que cuando el sujeto es capaz de anticipar y asegurar su estabilidad en el empleo dispone de mayores niveles de energía, implicación y concentración para su trabajo. Este sería el resultado más significativo al menos para esta muestra, ya que como se pudo observar los empleados que participaron del estudio contaban con un menor aprendizaje sobre las perspectivas de futuro dentro de sus respectivas organizaciones, por lo tanto, sería un aspecto de posibles intervenciones si se quiere incrementar el engagement de estos trabajadores.

Por lo tanto, como proponen Lisbona, Morales y Palací, (2009) también es posible pensar que el engagement puede ser considerado un resultado del proceso de socialización, lo cual a su vez destaca la importancia de mantener un adecuado proceso de socialización en las organizaciones, tarea que compete a los responsables de la gestión de recursos humanos.

## BIBLIOGRAFÍA

**Carrasco González, A.M., de la Corte de la Corte, C. y Rubio, J. (2010).** Engagement: un recurso para optimizar la salud psicosocial en las organizaciones y prevenir el burnout y estrés laboral. *Revista Digital de Prevención*, n° 1/2010. Recuperado el 17 de octubre de 2013 desde: [http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement\\_un\\_recurso\\_para\\_optimizar\\_la\\_salud\\_psicosocial.pdf?sequence=2](http://rabida.uhu.es/dspace/bitstream/handle/10272/5468/Engagement_un_recurso_para_optimizar_la_salud_psicosocial.pdf?sequence=2).

**Lisbona, A., Morales, F. y Palací, F. (2009).** El engagement como resultado de la socialización organizacional. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*; 9, (1), 89-100.

**Morales Dominguez, F; Huici Casal, C; Gomez Jimenez, A; Gaviria Stewart, E. (coord.). (2008).** Método, teoría e investigación en psicología social. Pearson Educación: España

**Moreno Jimenez, B.; Moreno-Jimenez, B; Garrosa Hernandez, E. (2013).** Salud laboral: riesgos laborales psicosociales y bienestar laboral. Piramide: España

**Nieri, L. (2012).** Compromiso Organizacional: Una revisión bibliográfica. *Revista Argentina de Psicología*, 51, 20-29

**Olivera Borges, I; Ros-Garcia, M. y Tamayo, A. (2001).** Socialización organizacional: Tácticas y autopercepción. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 17,(2), 173-195

**Pérez – Sánchez, A. (2010).** Efectos del aprendizaje colaborativo en el uso de estrategias de afrontamiento. *Revista Latinoamericana de Psicología* 42 (3): 481-492.

**Prieto, F., Peiró, J. M<sup>a</sup>, Bravo, M.J. y Caballer, A. (1996).** Socialización y desarrollo del rol laboral. En J. M<sup>a</sup>. Peiró y F. Prieto (eds.), *Tratado de Psicología del Trabajo*, vol. II (pp. 61 – 100). Madrid: Síntesis.

**Schein, E. (2014, noviembre).** Socialización organizacional y la profesión de la administración de empresas. Tercera conferencia conmemorativa de Murray McGregor en la Alfred Sloan School

of Managment, Massaschusetts Institute of Technology. Recuperado de <http://s3.amazonaws.com/lcp/carlosdiazlastreto/myfiles/Socializaci%C3%B3n%20Organizacional%20y%20la%20profesi%C3%B3n%20de%20la%20administraci%C3%B3n%20de%20empresas.doc>

**Spontón, C; Medrano, L; Maffei, L; Spontón, M; y Castellano; E. (2012).** Validación del cuestionario de engagement UWES a la población de trabajadores de Córdoba, Argentina. *Liberabit, revista digital de psicología*, 18, (2)

**Vega Rodriguez, M.T; Garrido Martin, E. (coord.) (1998).** Proceso de socialización y compromiso con la empresa. *Amarú: España*

**Yubero, S. y Francisco Morales, J. (2006).** La identificación en las organizaciones y su relación con la prototipicidad y el conflicto entre grupos profesionales. *Psicothema*; 18,(3), 400-406

**Dos**

---

Gobierno corporativo y teoría de la agencia:  
caso Megacable

**POR MARÍA ELIZABETH TEODORO CRUZ  
Y JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ**

Fecha de finalización del artículo: abril de 2017





## **SOBRE LA AUTORA**

---

**María Elizabeth Teodoro Cruz** es Magister en Negocios y Estudios Económicos, del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara.

**José G. Vargas-Hernández, M.B.A; Ph.D.** es Profesor Investigador del Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara.

**Contacto:** josevargas@cucea.udg.mx, jgvho811@yahoo.com, jvargas2006@gmail.com

## RESUMEN

---

El objetivo de la presente investigación es resaltar la importancia que tiene la implementación de un sistema de gobierno corporativo y las ventajas que se obtienen si dicho sistema es bien aplicado. También, incentivar a las pymes mexicanas a desarrollarlo ya que aún el concepto es poco conocido. Se parte de una revisión literaria y se identifica el marco de la situación actual, abarcando todos los aspectos sociales y económicos que causan la aplicación de una gobernanza adecuada. Se concluye que la poca participación se debe a que, dado el tamaño de las empresas predominantes en el país, no hay preocupación en la mejora de la gestión de la empresa en comparación con las grandes que sí tienen interés de un desarrollo interno.

## ABSTRACT

---

The objective of the current research is to highlight the importance of the implementation of a corporate governance system and the advantages obtained if such a system is well applied. In order to encourage Mexican SMEs to develop it because even the concept is little known. Starting from a literary revision, the framework of the current situation is identified, covering all the social and economic products, which cause the application of adequate governance. Concluding that little participation should be had, given the size of the predominant companies in the country, there is concern in improving the management of the company compared to large ones that have an interest in internal development.

**Palabras clave:** *ética, gobierno corporativo, mejores prácticas, negocios, pyme*

**Key words:** *ethics, corporate governance, better practices, business, SME's*

JEL: M21

## INTRODUCCIÓN

El término gobierno corporativo ha ganado atención en el ámbito mundial, especialmente luego que las crisis económicas de algunos países pusieran al descubierto la relación entre la gravedad de tales crisis y la situación financiero-económica de las empresas (CAF, 2010).

En el siguiente trabajo se describen las ventajas de implementar un gobierno corporativo dentro de las empresas, dado que en México según la sección DENUÉ del Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI), existen 5'654,014 (INEGI, 2014) de empresas, de las cuales el 99.81% son pymes. Por lo tanto, el objetivo será que las micro, pequeñas y medianas empresas tomen conciencia de lo importante que es el desarrollo de un gobierno corporativo eficiente para generar de este modo ventajas competitivas, convertirse en empresas duraderas y sustentables y por consecuencia contribuir al desarrollo del país. La distribución nacional según la actividad económica es la siguiente:



Fuente: INEGI, Censos Económicos 1989, 1994, 1999, 2004, 2009 y 2014.

En México, pocos negocios nuevos logran sobrevivir a través de los años, y solo una proporción pequeña pasa a manos de la siguiente generación de la familia de los fundadores. Esto sucede principalmente porque dichas empresas no cuentan con una institucionalización formal y no son sostenibles a través del tiempo.

En México a iniciativa del Consejo Coordinador Empresarial (CCE), se constituyó el Comité de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC), que emite el Código de Mejores Prácticas (CMPC), donde se establecen lineamientos para un mejor gobierno corporativo de las organizaciones. A partir del 2010, la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) hizo obligatoria la incorporación al Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) como requisito para poder cotizar en el Mercado de Valores Mexicano (González, Polo y Vargas, 2015). El gobierno corporativo para fines prácticos es un sistema por medio del cual una empresa es dirigida y controlada en el desarrollo del negocio (OCDE, 2006).

Desarrollar un gobierno corporativo trae consigo múltiples beneficios adicionales a una larga vida empresarial. En primer lugar se logra la facilidad para conseguir mejores condiciones de financiamiento, ya que la empresa gana confiabilidad al contar con una institucionalización formal. En segundo lugar, gana una valoración mayor debido a que surge un acuerdo entre socios minoritarios y accionistas lo que lleva a incurrir a menores costos del capital y una mayor rentabilidad. En tercer lugar se puede incrementar la excelencia en el área operativa al efectuar de la mejor manera posible los objetivos definidos por la dirección de la empresa. En cuarto lugar se reduce el riesgo en cuanto a crisis financieras. Finalmente se mejoran las relaciones con otras partes involucradas, entre ellas, bancos, tenedores de bonos, empleados, gobiernos locales y nacionales.

El gobierno corporativo de una sociedad implica el establecimiento de un conjunto de relaciones entre la dirección de la empresa, su consejo de administración, sus accionistas y otros actores interesados (OCDE, 2016). Las empresas necesitan gobernanza y esta parte del gobierno corporativo, en la que los principales participantes son:

los propietarios, los administradores y el consejo directivo (Vargas, Guerra, Borjóquez, Bojórquez, 2014). El equilibrio entre estos tres actores determina el éxito para la correcta gobernanza de la empresa.

Finalmente, el modelo integral del gobierno corporativo (Peng, 2015) se convierte en un bloque angular para el estudio de este tema. Cada accionista y gerente debe considerarlo para crear un modelo eficiente. Dado lo anterior, la presente investigación se orienta a resaltar la importancia de aplicar y cumplir un gobierno corporativo eficiente. Se analizará el caso de una empresa mexicana en el ramo de las telecomunicaciones.

## **ANTECEDENTES DE GOBIERNO CORPORATIVO Y TEORÍA DE LA AGENCIA**

Desde tiempos remotos se ha tenido la necesidad de control, en las diversas situaciones que atañen al ser humano, por ejemplo, el tiempo, las finanzas, la incertidumbre etc. Es por eso que en algún momento de la historia surgió la necesidad de controlar las finanzas de las empresas y su correcta operación. La comprensión del control interno es esencial para la buena marcha de las compañías. Estados Unidos, en los años 70, promulgó la Ley sobre Prácticas Corruptas en el Exterior (Fonseca, 2011) para protegerse de prácticas cuestionables que se estaban dando en grandes corporaciones. En 1974, los gobernantes y presidentes de los Bancos Centrales del Grupo de los Diez decidieron crear un comité en respuesta a la quiebra de un banco alemán que había generado una crisis en el sistema financiero internacional.

La década del 90 fue la del posicionamiento del control interno y se celebraron diversos estudios como: el Marco Integrado de Control Interno, la Guía de Control en Canadá, el Marco de Referencia para los Sistemas de Control Interno en las Organizaciones Bancarias, por mencionar algunos. Las principales señales de gobierno corporativo se dan concretamente en el Reino Unido donde se publicaron los informes Cadbury en 1992, Greenbury en 1995 y Hampel en 1998 (Álvarez, 1999). El informe de Cadbury tiene como objetivo ofrecer una “visión común de las medidas que hay que tomar en cuanto a la información financiera y la contabilidad”, es decir sobre el

gobierno de sociedades (González, 2000). Los objetivos se orientan a proporcionar una razonable seguridad de: a) Efectividad y eficiencia de las operaciones, b) Confiabilidad de la información y reportes financieros y c) Cumplimiento con leyes y reglamentos.

Por otro lado, está el informe Greenbury que recomendó que en los informes anuales se establecieran los criterios para fijar la remuneración de los directores, y la conformación del comité de remuneración integrado por directores no ejecutivos (Fonseca, 2011). El Comité Hampel se crea para realizar una evaluación del grado en que los informes Cadbury y Greenbury habían sido puestos en ejecución para las compañías públicas y si los objetivos se lograban (Fonseca, 2011).

En 1999 se establece el Comité Turbull que era dirigido a los directores. Por ese mismo año la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE) publicó los principios de gobierno corporativo, los cuales se establecen como uno de los 12 estándares clave para sustentar la estabilidad financiera global (OCDE, 2010). En el año 2000 la OCDE junto con el Banco Mundial crean la mesa redonda latinoamericana de gobierno corporativo (The Latin American Corporate Governance Roundtable). La primera reunión se llevó a cabo en Río de Janeiro, Brasil. En dicha mesa redonda también participa México, y se ha llevado a cabo en el país en el año 2008. Todas las iniciativas de la mesa redonda se han centrado en adaptar las recomendaciones globales a las circunstancias locales (OCDE, 2010).

La evolución de la mesa redonda ha atravesado dos fases principales: 1) lograr una mayor concientización y crear consenso (la fase de “concientización y creación de consenso”) para las recomendaciones del “Papel Blanco”, que abarca sus primeras cuatro reuniones en 2000–2003 (en Brasil, Argentina, México y Chile); y 2) la “fase de monitoreo e implementación”, centrada en fomentar la adopción de las recomendaciones del “Papel Blanco” y en considerar más detalladamente problemas prioritarios seleccionados (OCDE, 2010).

## Los temas clave abordados en este documento son:

- Accionistas
- Juntas directivas
- Cumplimiento – enforcement
- Códigos de gobierno corporativo
- Institutos de gobierno corporativo (IGC)

Por otro lado, en 2000 también se publicó el Código Combinado que derivaba de los informes Cadbury y Greenbury, el cual desarrolla los principios de gobierno corporativos relativos a la estructura de la junta de directores, responsabilidades tanto de los directores como de los accionistas y la remuneración de los directores. En 2001, el gobierno Myners tuvo el encargo de revisar las inversiones institucionales en el Reino Unido, su reporte incluyó recomendaciones para mejorar la comunicación entre inversionistas y compañía (Fonseca, 2011).

En 2003, el consejo de información financiera del Institute of Chartered Accountants in England and Wales (ICAEW), emitió el Smith Report que hacía recomendaciones referidas al rol y responsabilidades del comité de auditoría y sus relaciones con las compañías públicas. Por ese mismo tiempo también se divulgó el Tyson Report. Dicho reporte se enfocaba más al reclutamiento de los directores no ejecutivos. Para 2005 se divulgó la Guía Turnbull sobre control interno que hace referencia a las responsabilidades de directores en la revisión de la efectividad del control interno. En 2008 dicha guía tiene una nueva versión que define el control interno sobre la información financiera y que dicho proceso debe estar bajo la supervisión de oficiales ejecutivos y financieros de los emisores.

En México se crea el Centro de Excelencia en Gobierno Corporativo (CEGC) fundado en marzo de 2004 por la Universidad Anáhuac México y por la empresa Deloitte de México. Promueve la excelencia de este concepto en el país y ofrece cursos para una mejor práctica del gobierno corporativo.

Por otro lado, la teoría de la agencia encaja a muy bien para el tema

de estudio. Esta teoría trata de resolver la problemática que surge cuando los objetivos del principal y el agente no coinciden, tienen asimetrías de información. Se busca asegurar la lealtad al principal por parte del agente a cambio de un sistema de compensaciones justo. Algunos de los autores que han hecho aportes importantes a esta teoría son Adolf Berle y Gardiner Means, quienes en 1932 sostuvieron que la separación entre propiedad y control existe en diferentes niveles y se hace casi completa cuando no existe siquiera un accionista minoritario sustancial (Mahoney, 2012). Sostienen también, que no hay ninguna certeza de que una corporación se ejecute principalmente en los intereses de los accionistas (Berle y Means, 1932).

Años más tarde surgen otros aportes. Para Jhon Pratt y Richard Zeckhauser la separación de la propiedad y el control no es sino un subconjunto de una serie de problemas económicos que pueden clasificarse como problemas de principal- agente. Con una opinión más optimista respecto a la gravedad del problema de la agencia se plantea la posibilidad de que con creatividad en el área de gobierno corporativo se pueden mejorar dichos problemas (Pratt y Zeckhauser, 1985).

Kenneth Arrow por su parte, señala que la relación de la agencia es un hecho omnipresente de la vida económica y que la relación principal-agente tiene alcance significativo y magnitud económica. Hace la distinción útil entre modelos de acción ocultos (riesgo moral) y modelos de información oculta (selección adversa), lo que lleva al problema de asimetrías de información entre principal-agente (Arrow, 1985). Por su parte Richardson Kathleen y M. Eisenhardt (1989) consideran que la teoría de la agencia surge cuando los propietarios (principales) comienzan a delegar las funciones directivas, la toma de decisiones a otros individuos (agentes) (Vargas *et al.*, 2014).

Sin embargo, autores como Joshep Mahoney tienen una visión muy general de lo que comprende la teoría de la agencia. Para él, esta teoría se enfoca en el estudio de la gobernanza empresarial en la gestión estratégica, (Vargas *et al.*, 2014). Peng (2010) aborda el tema de los conflictos que surgen entre el principal y el agente por la divergencia de intereses y dan como resultado costos de agencia (Vargas *et al.*, 2014).



En el modelo principal-agente una de sus finalidades es que si los esfuerzos no se observan deben ser inducidos por incentivos económicos. En este aspecto, la remuneración del principal debe crecer con el beneficio obtenido. Tales estructuras de incentivos económicos destruyen los seguros, la compensación esperada es mayor si no se observa. Este hecho, a su vez, puede hacer que los principales (los accionistas) no deseen inducir esfuerzos. Así, los principales (los accionistas) pueden tolerar el aflojamiento (Mahoney, 2012).

El gobierno corporativo es entonces un producto conformado por redes organizacionales que implica los fenómenos de la co-dirección y la co-gestión bajo mecanismos de responsabilidad, transparencia y rendición de cuentas instrumentadas mediante el diseño de estructuras de gobierno inclusivas y supervisadas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Quizá el término de gobierno corporativo no suena muy familiar, incluso puede parecer distante o hasta inalcanzable. Prácticamente se refiere a cómo gobernar una empresa para alcanzar el logro de los objetivos por los cuales fueron constituidas. Para que un gobierno corporativo funcione adecuadamente debe existir un equilibrio entre tres elementos importantes: los propietarios, los agentes y el consejo administrativo. Si se obtienen las mejores prácticas de gobierno corporativo, dentro de este equilibrio de gobernabilidad, lo más seguro es que las empresas obtengan un crecimiento óptimo sin incurrir en problemáticas en la administración, y de esta manera se incremente el patrimonio, genere un número mayor de empleos y mayor actividad económica que aporte desarrollo para el país. Es por esto que las empresas que cotizan en Bolsa Mexicana de Valores tienen un enfoque a la aplicación de las mejores prácticas.

Si logramos desarrollar una cultura de gobierno corporativo principalmente en las pymes y en la sociedad en general, se puede mejorar transcendentalmente el desempeño de la economía nacional. El crecimiento del PIB (Producto Interior Bruto) en México ha estado por debajo de la media comparado con otros países emergentes. El interés general acerca de este tema es que se

apoye que las empresas tengan un ciclo de vida mayor al promedio, adoptando las mejores prácticas de gobierno corporativo que coadyuven al crecimiento del mercado interno (Vázquez, 2012).

Como ya se mencionó, en México las empresas en su mayoría son pequeñas y medianas (pymes) y familiares. En estas últimas, la propiedad y control se encuentra en manos de unos cuantos y suelen ser integrantes de la misma familia. Puede darse que la administración sea manipulada, provocando descontroles internos, ya que, en muchos casos los familiares ocupan cargos directivos por lo que se convierten en agentes poco calificados, lo que genera incompetencia y abre la posibilidad de que se realicen fraudes en las empresas. También se pretende evitar con la buena aplicación del gobierno corporativo es que no se presente la situación de la teoría de la agencia reconsiderada que es cuando los principales son los que explotan a la empresa y son los agentes quienes haciendo uso de su información superior la benefician (Vargas *et al.*, 2014).

Prácticas adecuadas del gobierno corporativo conllevan a evitar los costos de agencia. Dichos costos implican un constante monitoreo y control de los agentes por parte de los principales hasta que los agentes manden señales de que se han ganado la confianza de los principales.

En México puede llegar a creerse que las mejores prácticas de gobierno corporativo solo aplican a empresas muy grandes o que cotizan en la Bolsa Mexicana de Valores (BMV), ya que se tiene la idea de que tener un buen gobierno corporativo requiere una fuerte inversión de recursos. Pero la realidad es otra, ya que implementarlo puede llevarse a cabo aprovechando los recursos con los que ya cuentan las empresas y los recursos invertidos siempre serán menores a los beneficios que se obtendrán posteriormente (Estrada, 2012).

El control de las organizaciones siempre ha sido importante pero es a partir de las últimas décadas cuando este tema ha cobrado relevancia debido a fraudes financieros en grandes corporaciones. Por lo tanto, el gobierno corporativo podría ser una herramienta de diferenciación competitiva importante, que podría llevar a la empresa a la cúspide (Vargas *et al.*, 2014).

## REVISIÓN TEÓRICA

Una de las principales preocupaciones que surgen en las empresas es que sus participantes se vuelvan sus propios enemigos, con prácticas traicioneras u oportunistas. Es importante cómo el gobierno corporativo puede ayudar a enfrentar estas malas prácticas, pero, ¿qué es el gobierno corporativo? Se puede definir como la relación que existe entre diversos participantes para determinar la dirección y el desempeño de las corporaciones (Peng, 2015). Otra definición interesante y comúnmente aceptada es la siguiente:

El gobierno corporativo es el sistema por el cual las sociedades son dirigidas y controladas. La estructura del gobierno corporativo especifica la distribución de los derechos y responsabilidades entre los diferentes participantes de la sociedad, tales como el directorio, los gerentes, los accionistas y otros agentes económicos que mantengan algún interés en la empresa (OCDE, 2005, p.11).

Según la OCDE, el gobierno corporativo también provee la estructura a través de la cual se establecen los objetivos de la empresa, los medios para alcanzar estos objetivos, así como la forma de hacer un seguimiento a su desempeño. Por lo tanto se puede considerar que un gobierno corporativo es bueno cuando “muestra la forma como una empresa es dirigida y controlada, esto es las “reglas de juego” que los participantes siguen cuando desarrollan sus actividades o transacciones para con la empresa” (CAF, 2005).

Al final, este sistema entabla una relación para lograr un equilibrio entre tres elementos importantes de la empresa: el consejo de administración, los principales y los agentes, definido por Peng (2015) como el trípode de la empresa. Es de suma importancia determinar y delimitar las responsabilidades de cada elemento y conocer los conflictos que pueden presentarse entre ellos. Hasta hoy se han identificado dos. El primer conflicto se describe como pugnas de intereses entre éstos, ya que los intereses no son compatibles y pueden generar costos de agencia dado que la relación puede volverse tortuosa. La causa de estos conflictos puede deberse a las asimetrías de información, ya que por lo general los gerentes poseen más información que los propietarios. El segundo conflicto

se da entre los principales, cuyos intereses pueden divergir entre los accionistas mayoritarios y los minoritarios.

El tercer elemento del gobierno corporativo es el consejo de administración que realiza la función de intermediario entre los gerentes y los propietarios, se encarga de ratificar y evaluar las decisiones estratégicas (Peng, 2015). Dentro del gobierno corporativo se encuentran dos tipos de mecanismos, uno interno y el otro externo. El primero se refiere a las disposiciones de los accionistas a trabajar con los gerentes, mientras que en los externos los accionistas no la tienen y están dispuestos a vender sus acciones.

Para poder desarrollar un modelo integral de gobierno corporativo es necesario tomar varias consideraciones. En la industria, las prácticas de gobierno corporativo deben ir de acuerdo con la naturaleza de la industria en la que están inmersas. Otra consideración se basa en los recursos, básicamente se refiere a las habilidades y capacidades adquiridas por los altos directivos: cuanto mayores sean estas habilidades, mayor serán las ventajas competitivas que le ofrecen a la empresa y difíciles de imitar. Finalmente, se deben considerar las instituciones que están orientadas a la protección legal, en especial los minoritarios. En este aspecto las empresas mexicanas que practican el gobierno corporativo tienen muy desarrollada esta categoría. Al final, es importante dominar las reglas que afectan el gobierno corporativo y anticipar los cambios (Peng, 2015).

## **REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPÍRICA**

Se realizó una investigación exhaustiva. Haciendo uso de herramientas electrónicas, se pudo encontrar un bajo porcentaje de estudios de casos relacionados con el gobierno corporativo dentro de las empresas mexicanas, y los pocos encontrados son realizados por las grandes. Si bien es importante tener teorías completas, también lo es tener la información surgida de un caso concreto, sólo de esta manera se puede alentar a que más empresas decidan implementar este sistema de control y traer consigo el desarrollo de ventajas competitivas. Principalmente el objetivo es crear consciencia de la importancia sobre este tema.

Dentro de la búsqueda se encontró a una empresa de Consultoría

en Comunicaciones e Informática S.A. de C.V. (CCISA), que ofrece servicios de consultoría, auditoría y formación en gobierno de tecnologías de información. Dentro de sus conclusiones se encontró que en América Latina se aplica un modelo europeo de gobierno corporativo, el cual se basa en establecer fuertes relaciones con bancos o holdings empresariales y con un financiamiento mucho menos dependiente del mercado de capitales que en los países anglosajones (Peña, 2006). Aplicar este tipo de modelos implica un esfuerzo mayor desde dentro de la empresa para lograr un buen gobierno corporativo, por lo tanto es indispensable contar con un departamento de auditoría bien calificada. Sobresale la importancia de la estructura interna de empresa y de las relaciones con otros inversionistas, accionistas e instituciones financieras.

Por otro lado está el punto de vista de una gran empresa mexicana como es Teléfonos de México, mejor conocida como Telmex, empresa de telecomunicaciones con sede en Ciudad de México, que basa su éxito no solo en su capacidad para responder al dinamismo de los cambios tecnológicos sino también al capital humano (Slim, 2015). Slim comenta que el código de ética manifiesta la forma en que se debe conducir y vivir, los principios y valores; y es responsabilidad de la empresa conocerlo y ponerlo en práctica en todo momento ya que se convierte en una fortaleza ante los desafíos actuales y los que están por venir. Telmex define el gobierno corporativo como “El sistema y los procesos mediante los cuales las sociedades son dirigidas y controladas, buscando el fortalecimiento de la gestión” (Telmex, 2015).

Existe un documento elaborado por la OCDE que contiene una serie de principios para ejercer correctamente el gobierno corporativo de las empresas. Los principios consisten en promover la transparencia y eficacia de los mercados, establecer los derechos y funciones de los accionistas así como incentivar el trato equitativo entre ellos. Otro principio que establece el documento se basa en reconocer los derechos de las partes interesadas, establecidos por ley o a través de acuerdos mutuos. Por último, la divulgación de datos, definir las responsabilidades del consejo, entre otros, que llevan a un sistema organizado y bien estructurado (OCDE, 2004).

Este estudio concluye que es indispensable dar seguimiento al cumplimiento de los valores empresariales, así como definir las responsabilidades de los órganos de gestión y su supervisión, mantener un sistema de control para los procesos de negocios y finalmente garantizar la divulgación de la información oportuna y de calidad (Telmex, 2015). Considera dentro de sus objetivos: transparentar la gestión de empresa, establecer y actualizar continuamente los mecanismos de control, alcanzar y mantener la excelencia operativa a través de las mejores prácticas, y finalmente fortalecer los valores esenciales de la empresa para generar una cultura organizacional que los promueva. Para cumplir estos objetivos la empresa implementó un Comité de Auditoría y Prácticas Societarias que trabaja en conjunto con el consejo administrativo.

Para el director general de América Móvil, el gobierno corporativo y código de ética constituyen la reafirmación de la filosofía de la empresa y de los valores y principios fundamentales que han sustentado su crecimiento, consolidación y proyección (Hajj, 2016). A diferencia de las otras empresas, América Móvil exhorta a sus empleados y colaboradores a conocer, entender y adherirse a las políticas de gobierno corporativo y código de ética.

González, Polo y Vargas realizaron un estudio para demostrar el nivel de cumplimiento y la influencia que mantienen los mecanismos del gobierno corporativo en la rentabilidad financiera, realizado con empresas pertenecientes al sector de telecomunicaciones y los servicios de consumo no básico. Dichas empresas aparecen en la Comisión Nacional Bancaria y de Valores (CNBV) de 2010 a 2012. Los resultados obtenidos, aplicando un estudio descriptivo, son: las compañías de las comunicaciones mantienen una tendencia positiva en cuanto al cumplimiento de las disposiciones de CNBV. El Código de Mejores Prácticas Corporativas (CMPC) es generador de rentabilidad organizacional. En consecuencia, las disposiciones emitidas por la CNBV a través del CMPC aumentan la rentabilidad de las organizaciones y las convierten más atractivas en el mercado bursátil (González, Polo y Vargas, 2015).

## **MARCO CONTEXTUAL. CASO MEGACABLE**

En el año 1978 un grupo de empresarios forma Visión por Cable de Sonora y Visión por Cable de Sinaloa. En 1982 el emprendimiento se convierte en el líder en ofrecer servicios de entretenimiento e información por televisión por cable. En este mismo año inicia operaciones con el nombre de Televisión por Cable, en las ciudades de Guasave, Sinaloa y Navojoa, Sonora. En 1992 se adquiere la concesión para operar en Guadalajara. Este hecho marcó el nuevo rumbo de expansión de la compañía. En este año se unificó el nombre de la empresa a Visión por Cable. En 1995 cambió la razón social e imagen corporativa a Megacable.

En 2007 entra a cotizar en la BMV (Bolsa Mexicana de Valores), bajo la clave de pizarra MEGA.CPO, y reportaba 1.298.438 suscriptores de cable, 384.794 de Internet y 109.051 de telefonía al 31 de diciembre de ese año, con presencia en 23 estados de México. Inicia relaciones con Teléfonos de México el 4 de diciembre, para ofertar servicios de telefonía en más plazas geográficas. De 2008 a 2010 la empresa adquiere algunos sistemas de cable como Omnicable. Por primera vez, en 2012, el Consejo de Administración y los accionistas de la compañía llevaron a cabo una Asamblea General Ordinaria donde se discutió y aprobó el pago de dividendos.

En 2013, el grupo adquirió el 51 % de las acciones representativas con derecho potencial a voto del capital social de la sociedad denominada Ho1a. Con esto, el grupo fortalece su posición en el mercado empresarial, corporativo y sector público ampliando los servicios de soluciones en telecomunicaciones, en datos y manejo de información, (Megacable, 2017).

## LOS PRINCIPALES ATRIBUTOS QUE EXPLICAN EL ÉXITO DE LA COMPAÑÍA SON:

- a. Ofrecer velocidades de hasta 100 megas a una base de suscriptores más extensa.
- b. Mayor cobertura geográfica
- c. La implementación de tecnología innovadora
- d. La implementación de fibra óptica para crear una red a nivel nacional

Algunos datos relevantes de la compañía se muestran en la Figura 3.

Para el año 2017 la compañía espera enfrentar retos y grandes oportunidades, para continuar manteniendo su liderazgo en la industria de cable, Internet y telefonía. También que el desempeño de la compañía se refleje en la cotización de sus acciones.

### Actualmente se puede describir a la empresa como:

Figura 2. Reporte por trimestre de ingresos de la compañía

Miles	1T16	1T16	Variación
Ingresos por Servicios	4,289,948	4,059,264	6%
UAFIDA Consolidada	1,871,501	1,768,373	6%

---

Resultados Operativos	1T17	1T16	Variación
Casas Pasadas	7,914,061	7,542,980	5%
Kilómetros de Red	54,706	51,939	5%
Suscriptores de Video	2,907,994	2,967,443	-2%
Suscriptores de HSD Internet	2,303,391	1,924,580	20%
Suscriptores de Telefonía	1,198,980	911,112	32%
Suscriptores Únicos	3,271,180	3,199,876	2%
Unidades Generadoras de Ingresos (RGU's)	6,410,365	5,803,135	10%

Fuente: Información proporcionada por Megacable Comunicaciones



**Figura 3 Reporte por trimestre de ingresos de la compañía**

Guadalajara, Jalisco, México, 02 de Mayo de 2017 - Megacable Holdings S.A.B. de C.V. ("Megacable" o "la Compañía") (BMV: MEGA.CPO) anuncia hoy sus resultados financieros correspondientes al primer trimestre del 2017 (1T17). Los resultados se presentan de acuerdo con las Normas Internacionales de Información Financiera vigentes (IFRS). La información se encuentra expresada en miles de pesos mexicanos (Ps.), a menos que se indique lo contrario.

**Cifras sobresalientes:**

	<b>1T17</b>	<b>1T16</b>	<b>% Var</b>
Ingresos	4,289,948	4,059,264	5.7%
UAFIDA	1,871,501	1,768,373	5.8%
Margen UAFIDA	43.6%	43.6%	
Utilidad Neta	1,057,202	1,021,027	3.5%
Efectivo e inversiones	1,944,128	4,183,492	(53.5%)
Deuda Neta	740,860	(284,159)	(360.7%)
CAPEX	849,266	806,098	5.4%
Mkt. Cap (Millones Ps.)	62,301	61,601	1.1%
<b>Suscriptores</b>			
Video	2,907,994	2,967,443	(2.0%)
Internet	2,303,391	1,924,580	19.7%
Telefonía	1,198,980	911,112	31.6%
<b>Otros Datos</b>			
Casas Pasadas	7,914,061	7,542,980	4.9%
Kilómetros de Red	54,706	51,939	5.3%
Empleados	16,603	16,139	2.9%

Fuente: Información proporcionada por Megacable Comunicaciones del reporte del primer trimestre de 2017

## **A- EL GOBIERNO CORPORATIVO EN MEGACABLE**

Megacable está estructurada como compañía controladora que se maneja a través de una serie de subsidiarias y de compañías operadoras, que proveen servicios técnicos y administrativos al grupo. Conduce sus negocios a través de todas las subsidiarias, de manera que sus resultados se presentan consolidados.

## **B- CÓDIGO DE LAS MEJORES PRÁCTICAS POR PARTE DE LAS SOCIEDADES EMISORAS**

Los Principios de Gobierno Corporativo van encaminados a establecer las mejores prácticas corporativas para contribuir a mejorar la integración y el funcionamiento del Consejo de Administración y sus órganos de apoyo, las cuales son aplicables a todo tipo de sociedades públicas y privadas en general, sin distinguir su tamaño, su actividad o su composición accionaria.

## **C- ASAMBLEA DE ACCIONISTAS**

Las asambleas son de tipo ordinarias o extraordinarias y se pueden celebrar asambleas especiales de accionistas. Las convocatorias se publican en uno de los periódicos de mayor circulación del domicilio de Megacable o bien en uno de los periódicos de mayor circulación a nivel nacional con por lo menos 15 días de anticipación a la fecha establecida para el evento.

Para que los accionistas puedan asistir deberán estar inscritos en el libro de registro de accionistas de la sociedad y contar con las constancias que acrediten el depósito de sus acciones o certificados de participación ordinaria (CPOs) ante el Indeval, o presentar el poder emitido por el fiduciario de los CPOs junto con las constancias emitidas por los intermediarios bursátiles respectivos e Indeval. Los tenedores extranjeros de CPOs ejercerán los derechos de voto correspondientes a las Acciones Serie A representadas por los mismos, en relación con ciertos asuntos limitados mediante instrucciones al Fiduciario de los CPOs.

## **D- CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN**

Megacable cuenta con un consejo de administración que está constituido por 11 consejeros, 3 de los cuales son independientes. Dicho consejo se divide en dos comités. El de mejores prácticas societarias y el de auditoría.

## **E- ESTATUTOS**

El capital social de Megacable Holdings S.A.B. de C.V. consiste en 1.721.355.673 Acciones Serie A, todas están en circulación, pagadas y no sujetas a contribuciones adicionales. Megacable tiene sus acciones inscritas en el Registro Nacional de Valores (RNV) y cotiza exclusivamente en la Bolsa Mexicana de Valores S.A. de C.V. (BMV) bajo la clave de cotización: MEGA CPO.

## **MÉTODO DE INVESTIGACIÓN**

En la presente investigación se empleó el método descriptivo, analítico basado en la revisión literaria, partiendo de análisis

realizados en empresas de la industria de las telecomunicaciones, con el fin de explicar y describir el fenómeno objeto de estudio.

## **RESULTADOS**

Los resultados del análisis descriptivo arrojaron que la empresa de estudio Megacable cuenta con un gobierno corporativo, pero como se ha venido mencionando en este estudio, le falta desarrollar más el sistema. Confirma que pone énfasis en la estructura interna, creando comités y políticas para evitar las malas prácticas. Cada apartado que presenta en su página de internet concerniente al gobierno corporativo está muy pobre en información y falta que desarrolle manuales, así como los principios de ética y de mejores prácticas. También falta un apartado para involucrar a su personal para participar en el sistema.

Los resultados arrojan que en México, la aplicación de un sistema de gobierno corporativo se da mayormente en las grandes empresas, para las pymes aún es un concepto desconocido. La práctica del gobierno corporativo en el país se centra principalmente en la estructura, ya que se considera importante para el manejo y desarrollo del control interno.

Las empresa mexicanas que cuentan con un gobierno corporativo tienen claro cómo implementar y ejecutar los planes y mejores prácticas, es decir, tienen claro cómo crear planes. Las funciones de la asamblea ordinaria de accionistas saben cómo se construye el directorio, sus comités y la gerencia y las relaciones entre ellos. Sin embargo, descuidan otros aspectos como la motivación, que es la que determina el camino a seguir ya que condiciona el orden y el ritmo de las medidas a implementar. Es necesario también alinear los objetivos. Para esto, se requiere una modificación de actitudes y generar un compromiso. Dentro del análisis no se encontró información acerca de planificación y fijación de prioridades que indique cómo definir metas a través de la identificación de resultados deseados. Se practica el gobierno corporativo pero no con la aplicación más eficiente.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Es importante propagar la información de las ventajas de implementar un gobierno corporativo eficiente entre las pymes, crear una guía ajustada a las características de las empresas mexicanas de fácil acceso y proporcionarles capacitación continua a los empresarios para la obtención de buenos resultados, ya que como se mencionó al inicio de esta investigación el 99,81% corresponde a estas empresas. El gobierno del país debe tomar cartas sobre el asunto y comenzar a incentivar este tipo de prácticas. La guía también servirá a los gerentes y propietarios de empresas que no cotizan en la bolsa que deseen ampliar sus conocimientos.

### **ALGUNAS OTRAS VENTAJAS DE LA GUÍA MENCIONADA ANTERIORMENTE SERÍAN:**

- a-Aprender a definir las motivaciones para la implementación del buen gobierno corporativo.
- b-Examinar estrategias para conseguir cambios de actitud entre los colaboradores.
- c-Desarrollar estrategias para mejorar la comunicación con los interesados.
- d-Aprender a manejar conflictos de interés entre los miembros en una empresa familiar.
- e-Cómo lograr una gestión profesional.
- f-Cómo institucionalizar las buenas prácticas y políticas

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Álvarez, M. D. (1999).** El papel de las comisiones delegadas en el consejo de administración. En J. Ayala del presidente del congreso (Presidencia), *La gestión de la diversidad*. Simposio llevado a cabo en el XIII Congreso de la Asociación Europea de Dirección y Economía de la Empresa. Congreso Nacional, España.

**Arrow, K. (1985).** The economics of agency. In principals and agents: The structure of business, edited by Pratt, J. and Zeckhauser, R Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Berle, A. y Means G. (1932).** The modern corporation. New York, NY: Macmillan.

**CAF. (2005).** Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Recuperado de <https://www.caf.com>

**CAF. (2010).** Gobierno corporativo: lo que todo empresario debe saber. Bolivia: Corporación Andina de Fomento. Recuperado de <https://www.caf.com>

**Estrada, M. (2012).** ¿Cuál es la importancia del gobierno corporativo en las empresas mexicanas? (tesis maestría). Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Occidente, Tlaquepaque, Jalisco.

**Fonseca, O. (2011).** Sistema de control interno para organizaciones. Lima, Perú: IICO.

**González, E. (2000).** Análisis ético del informe Cadbury: aspectos financieros del gobierno de las sociedades. *Papeles de Ética, Economía y Dirección*, 7(5), 1-78.

**González, M., Polo, D. y Vargas, E. (2015).** ¿El gobierno corporativo influye en la rentabilidad organizacional? Un estudio empírico en el sector de telecomunicaciones y servicios y bienes de consumo no básico. (Tesis de pregrado, título de comunicación). Universidad Juárez del Estado de Durango, Ciudad de Durango, Durango.

**Hajj, D. (2017).** Políticas de Gobierno Corporativo y Código de Ética.

Recuperado de <http://www.http://www.americamovil.com.mx/> (Consultado el 19-05-17).

**INEGI. (2014).** Total de establecimientos y personal ocupado. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx>

**Mahoney, J.T. (2012).** Economic Foundations Of Strategy. Illinois, EUA: SAGE.

**Megacable. (2017).** Estado de resultados (1T16). Recuperado de <http://www.http://www.megacable.com.mx/> (Consultado el 19-05-17).

**OCDE. (2016).** Principios de Gobierno Corporativo de la

**OCDE y del G20.** Editions OCDE. París. Recuperado de <http://dx.doi.org/10.1787/9789264259171-es>

**OCDE. (2010).** Guía práctica de gobierno corporativo. Recuperado de <https://www.oecd.org>

**OCDE. (2006).** Estudio de casos de buenas prácticas de gobierno corporativo (2). Recuperado de <http://www.oecd.org>

**OCDE (2005).** Nota de Política N° El Gobierno Corporativo en Argentina. Recuperado de <http://www.oecd.org/centrodemexico/>

**OCDE (2004).** Organización para la cooperación y el desarrollo económicos. México, D.F. <http://www.oecd.org/centrodemexico/>

**OCDE. (2004).** Principios de gobierno corporativo de la OCDE. Recuperado de <https://www.oecd.org>

**Peng, M. W. (2015).** Estrategia Global. D.F, México: Cenage Learning.

**Peña, J. (2006).** Gobierno corporativo en empresas de telecomunicaciones y de servicios públicos. *CCISA – Alintec, mensual*(1), 1-39.

**Pratt, J. y Zeckhauser, R. (1985).** Principals and Agents: An Overview. In *Principals and Agents: The Structure of Business*, edited by John W. Pratt and Richard J. Zeckhauser. Boston, MA: Harvard Business School Press.

**Telmex (2015).** Servicios de teléfono e internet de banda ancha en México. México: A fundación Slim. <http://telmex.com/>.

**Vargas, J., Guerra, E., Borjóquez, A., Bojórquez, F. (2014).** Gestión estratégica de organizaciones. Buenos Aires, Argentina: elaleph.

**Vázquez G. (Miércoles, 18 de enero de 2012).** La importancia del gobierno corporativo. Expansión en alianza con CNN. Recuperado de <http://expansion.mx>





**Tres**

---

Comisiones vecinales y participación ciudadana  
en la ciudad de Paraná

**POR MARÍA ANAHÍ CASTAÑEDA**

Fecha de finalización del artículo: mayo de 2016



## **SOBRE LA AUTORA**

---

**María Anahí Castañeda** es Licenciada en Administración Pública, graduada de la Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG) de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER), Argentina. Participó como Jurado de Concursos 2009-2016 y como miembro de la Comisión Evaluadora de Becas de esta Facultad en el año 2016. Ese mismo año, dicta el módulo Lectura y Escritura Académica a ingresantes de la carrera de Archivología, y gana dos concursos como Auxiliar Docente de Segunda de las Cátedras Derecho Público y Privado y Comportamiento Organizacional.

**Contacto:** [anahi\\_parana@hotmail.com](mailto:anahi_parana@hotmail.com)

## RESUMEN

---

Este artículo está basado en la Tesis de grado de la autora, y aborda la manera en que operan las Comisiones Vecinales, como intermediarias entre los vecinos y el municipio, en la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos, República Argentina, en el año 2014.

El estudio de las Comisiones Vecinales comienza con una breve reseña del contexto histórico que origina el nacimiento de nuevas organizaciones de la sociedad civil (OSC), frente a la necesidad de complementar la acción estatal, en la resolución de conflictos actuales.

Pensar en la participación como una herramienta de acción despierta el interés por conocer los procesos participativos que pueden desarrollarse a través de estas OSC, para lograr resultados que transformen la realidad estructural de un barrio o la calidad de vida de sus habitantes.

Sin embargo, los resultados revelan cuestiones de funcionalidad y dependencia entre las Vecinales y el gobierno local, en las instancias y modalidades de participación ciudadana.

## ABSTRACT

---

This article is based on the bachelor thesis of the author, and approaches the way in which the neighborhood commissions operate as intermediaries between the neighbors and the municipality, in the city of Paraná, province of Entre Ríos, Argentina, in the year 2014.

The study of the neighborhood commissions begins with a brief overview of the historical context that gives rise to the emergence of new civil society organizations (CSOs), in view of the need to complement state action in resolving current conflicts.

Thinking about participation as an action tool arouses interest in knowing the development of the participatory

processes through these CSOs, to achieve results that transform the structural reality of a neighborhood or the

life quality of its inhabitants.

Nevertheless, the results reveal issues of functionality and dependence between the neighborhoods and the local government, in different instances and modalities of citizen participation.

**Palabras clave:** *Participación ciudadana, Comisiones Vecinales, Gobierno Local.*

**Keys word:** *Citizen Participation, Neighborhood Commissions, Local Government*



## 1. INTRODUCCIÓN

El rompimiento del Estado de Bienestar instalado en Argentina a partir del gobierno peronista en la década del 40' pone en marcha un proceso de reestructuración. El triunfo del neoliberalismo, durante los 80' y 90', da lugar a un nuevo modelo de Estado, acompañado por un conjunto de ajustes, recortes presupuestarios, privatizaciones y desregularización de actividades productivas y económicas, que ponen fin al Estado benefactor.

Este nuevo modelo se caracteriza por la descentralización y el achicamiento del Estado, y supone un cambio radical en el modelo de políticas sociales.

El proceso de reestructuración iniciado en la década del 80', no solo se da a nivel nacional sino que también se trata de un fenómeno global. La relación Estado-sociedad se modifica a principios de la década del 90' producto de la consolidación del proceso democrático, pero las condiciones sociales no mejoran.

Frente al deterioro de las condiciones de vida y la desigualdad social por un lado, y a la descentralización institucional por el otro, y como una manera de profundizar el régimen democrático, se amplía la intervención ciudadana y es posible visualizar "una creciente absorción de actividades y funciones por parte de las organizaciones sociales que desde el espacio público no estatal se encargaron de la promoción e implementación de políticas que tradicionalmente estuvieron en manos del Estado". (Fragazzini, 2009, p. 5)

Dentro de la proliferación de organizaciones sociales que participan en este contexto, aparecen las organizaciones de base territorial, entre las que se encuentran las Comisiones Vecinales, objeto de estudio de esta Tesis.

En este trabajo se realiza una breve historia de la formación y el trabajo de estas organizaciones en la ciudad de Paraná, y se vuelcan los hallazgos que responden al objetivo principal, que es el de conocer los diferentes procesos de participación ciudadana que se desarrollan en las comisiones vecinales, explorar sus intereses,

modalidades y resultados, y determinar el grado de influencia que tienen estas asociaciones en la gestión del gobierno local.

El trabajo centra su atención en los miembros de las Comisiones Vecinales, como actores en los procesos de participación ciudadana e interacción con el Municipio.

En los capítulos de los hallazgos se presentan las voces de los actores expresando sus opiniones, intereses, experiencias y el significado que otorgan a la participación.

## **2. ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN Y EL ABORDAJE**

El universo de estudio está integrado por las 208 Comisiones Vecinales que se encontraban reconocidas oficialmente por la Municipalidad de Paraná, por medio de actas y decretos municipales, al momento de comenzar con la investigación, en el año 2014.

La muestra se define de acuerdo a los siguientes criterios: zona comunal a la que pertenece la Vecinal (Centro, Oeste, Sureste, Noroeste); jurisdicción (zona geográfica o barrio en la que opera); antigüedad o vigencia de la comisión vecinal; experiencia en la intervención o vinculación con alguna política pública con componente participativo; relación con el gobierno local.

Se analiza entonces la participación de 16 comisiones vecinales, elegidas de acuerdo a estos criterios. Los datos se recogen a través de entrevistas semi-estructuradas a sus miembros, en la mayoría de los casos a sus presidentes, durante el período comprendido entre los meses de mayo y octubre del año 2014.

La construcción del problema se elabora a partir del contacto con los primeros miembros de comisiones vecinales, la opinión de informantes calificados y funcionarios del Municipio, y el análisis de la normativa vigente.

Para el informe final y la descripción de cada una de ellas se utilizan algunos fragmentos textuales de las entrevistas. Se consideran tanto aspectos de forma como de contenido.



Las distintas categorías que surgen del análisis de los datos ayudan a comprender el fenómeno de la participación de las comisiones vecinales en aspectos relativos a conceptos claves como legitimidad, representatividad e institucionalidad, sentido e intereses de la participación, prácticas y estrategias de las vecinales, y relaciones con el gobierno local.

### **3. ORGANIZACIONES DE BASE: LA COMISIÓN VECINAL EN LA CIUDAD DE PARANÁ**

Las organizaciones de la sociedad civil (OSC) son organizaciones que nacen en el seno de la propia sociedad, que no pertenecen al ámbito gubernamental, ni al sector empresarial/comercial. Ejemplo de ellas son: las ONG, fundaciones, organizaciones sin fines de lucro, etc.

Thompson (1994) sostiene que la actividad organizada, privada y voluntaria, con propósitos sociales y sin fines lucrativos es un fenómeno de larga data en la Argentina. Desde la época colonial, y con mayor fuerza desde mediados del siglo XIX, diferentes instituciones de la sociedad civil intervinieron en el campo social, político y cultural, dejando una huella que no siempre es reflejada en los análisis históricos del desarrollo argentino.

Con el fin de esclarecer un criterio para la clasificación del tercer sector se adopta el modelo de Arroyo (2009), denominado “funcional”, que parte de agrupar las organizaciones de acuerdo a las funciones generales que cumplen.

Esta clasificación funcional diferencia por un lado el nivel territorial (organizaciones de nivel barrial o local), y por el otro el nivel temático (tema específico que dio lugar a su constitución), de las organizaciones del tercer sector.

Las Organizaciones de Base Territorial son instituciones “multitemáticas”, que se generan con la intención de trabajar por mejoras de su lugar o ámbito geográfico.

Dentro del Código Civil argentino se definen a estas asociaciones como asociaciones civiles sin fines de lucro; en este sentido, queda conferido que, como el resto de las OSC, puedan dictar reglamentos

internos para su funcionamiento; pero con la particularidad de quedar sujetas a la reglamentación del gobierno local, a través de ordenanzas y resoluciones, para regularizar de alguna manera su organización y funcionamiento, así como también, la determinación de sus atribuciones.

La organización barrial aparece como una alternativa, un punto de encuentro para plantear problemáticas comunes entre vecinos de un mismo barrio, y su acción apunta principalmente al mejoramiento del espacio público y la calidad de vida de sus integrantes.

Si bien algunas Comisiones Vecinales (CV) en la ciudad de Paraná resultaron ser de reciente conformación, de acuerdo a los registros a los cuales se tuvo acceso por medio de la Dirección de Vecinales, el reconocimiento de las primeras Comisiones data de la década del 70'.

En la ciudad de Paraná los objetivos y funciones de las CV se establecen por medio de la Ordenanza Municipal N° 8311/2001, así como su constitución y funcionamiento.

La primera etapa de la conformación de una comisión vecinal consiste en la organización de un grupo de vecinos, que deciden unirse para la promoción de mejoras en su barrio o en las condiciones de vida de los habitantes de su zona de influencia.

Lo que hace más democrática y legítima esta forma de participación ciudadana es la elección de los representantes a través de las elecciones barriales.

La constitución de las comisiones vecinales es también un tipo de organización social, en la que participan vecinos de una zona geográfica o territorio, sin distinción de sexo o edad, conforme lo establecido por la reglamentación local.

Los miembros son electos por el voto de la gente, por lo que “sus integrantes gozan de legitimidad legal emanada de los ciudadanos a quienes representan, por un lado, y por otro, el reconocimiento que le otorga el Municipio al ser representantes vecinales”. (Álvarez, 2009, p. 10)

Tras el acto eleccionario, la lista que se proclama como ganadora debe ser reconocida mediante Decreto Municipal en los plazos estipulados. A partir de este momento, se da comienzo de manera oficial a la tarea de la Comisión Vecinal.

“La comisión vecinal permite y apela –a partir de su función en la sociedad- a la participación ciudadana para conocer la realidad del barrio, incluyendo las demandas económicas, culturales, de infraestructura, recreativas, etc., y poder accionar al respecto gestionando ante las autoridades pertinentes”. (González Olalde, 2010).

#### **4. PARTICIPACIÓN CIUDADANA: CIUDADANÍA Y POLÍTICAS PÚBLICAS**

En este trabajo se parte de comprender que la Comisión Vecinal es un espacio de participación ciudadana y de construcción de ciudadanía. La nueva concepción de ciudadanía incluye la valoración de otras formas de participación, lo cual significa la consideración de nuevas prácticas ligadas a la democracia directa y a la democracia participativa.

En el marco de las políticas sociales orientadas a fines de los 90', que apuntan a la asistencia material y la compensación de cuestiones relacionadas con la pobreza, Oraisón (2011) considera que

se observa un pasaje de lo social a lo comunitario, los procesos de construcción de ciudadanía se vinculan, así, con la transferencia de herramientas propiciadoras de prácticas sociales, productivas y culturales que permitan el crecimiento y desarrollo de las organizaciones y los grupos (...). Tras el desmantelamiento del Estado y la crisis de representatividad, el ciudadano se convierte en un 'gestor' de sus propias necesidades e intereses. Así, la participación surge como nueva forma de articulación de las demandas sociales, que permite canalizar intereses, necesidades y reclamos frente a situaciones de injusticia de sectores tradicionalmente marginados". (Oraisón, 2011, p. 3)

En tanto, Sol Arriaza (2012) sostiene: “El desafío de la participación ciudadana, en el marco de un Estado democrático de derecho (EDD),

equivale -en esencia- al compromiso social y político de fortalecer una ciudadanía activa y responsable”. (Sol Arriaza, 2012, p. 122)

En este sentido, las cuestiones referentes a la participación y a la construcción de ciudadanía, se encuentran además condicionadas por las características de la sociedad civil y sus construcciones culturales.

La participación ciudadana es entendida como el involucramiento de los individuos en el espacio público.

El interés de los gobiernos locales por intervenir en este ámbito de participación popular y organización comunitaria, está asociado a la crisis de la autoridad estatal y las estrategias de ciudadanía, producto del desmantelamiento del Estado. Sin embargo, la participación de las organizaciones de la sociedad civil en alguna instancia de las políticas públicas, ya tenía sus primeros orígenes en la historia argentina a través de la Sociedad de Beneficencia.

Isuani (2004) sostiene que las políticas sociales se asientan en tres principios fundamentales: la discrecionalidad, que genera las bases del asistencialismo y la beneficencia; la contribución, en torno de la cual se estructura el servicio social; y por último la ciudadanía, que implica organizar la política social en base a derechos. En la presente investigación, teniendo en cuenta que la política social argentina se basa fundamentalmente en los dos primeros, el último principio es el más ausente. Esto se comprende porque favorece más el desarrollo de vicios clientelares que un proceso de constitución de ciudadanía.

## **5. DILEMAS DE LA PARTICIPACIÓN<sup>1</sup>**

“América Latina ha vivido en las últimas dos décadas un severo proceso de fragmentación del tejido social, y por lo tanto del entramado institucional capaz de canalizar y satisfacer la demanda social. En consecuencia se produce un fuerte debilitamiento de la

---

1 Refiere al Trabajo de Rosenfeld “Dilemas de la participación social: El encuentro ente las políticas públicas y la sociedad civil” (2005).

acción política y de los niveles de representatividad social de las organizaciones existentes”. (Bombarolo et al., 2006, p. 16)

El proceso de reformas que comienza en la década del 90’ no solo tiene impacto en las tareas y funciones encaradas por el Estado, en sus distintos niveles, sino también generó cambios en la sociedad argentina.

El Estado transfiere “de hecho y de derecho” una parte de sus funciones a la sociedad, pero eso no significa precisamente el fortalecimiento de las OSC o la articulación de medios y canales que viabilicen la tarea de estas organizaciones.

Rosenfeld (2005) habla de los dilemas de la participación y menciona los siguientes:

-La participación como necesidad humana: más allá de que participar es una necesidad que reside en la naturaleza humana, es una condición necesaria para sostener y fortalecer la democracia. Esta participación puede darse a través del voto por medio del cual el ciudadano elige a un gobernante, pero también por medio del involucramiento en la vida pública.

-La participación en el orden procedimental-instrumental: participación ciudadana no significa decidir, sino tener la posibilidad de influenciar en las decisiones.

-La participación en el orden de la eficacia-eficiencia en vista a la gobernabilidad: en este caso, la revisión de ciertos documentos producidos por organismos internacionales y algunas fundaciones privadas, permiten a la autora advertir la existencia de una vasta experiencia en torno a los procesos participativos en los proyectos de desarrollo, que diseñados y conducidos correctamente, presentan ventajas en términos de eficiencia, eficacia, equidad y sostenibilidad.

-La participación como producción social e identidades colectivas: aún en los espacios de participación más acotados y con baja incidencia en el contexto de la participación, los participantes pueden, bajo determinadas condiciones de oportunidad histórica y política, anidar formas más complejas

de producción de actores e identidades colectivas. Ejemplo de ello son el movimiento feminista y el de los derechos humanos, que surgen a partir de la necesidad de suprimir cuestiones culturales y de autoritarismo.

Las OSC requieren de ciudadanos formados y capaces de participar en cuestiones de asuntos públicos.

Si bien los procesos de participación pueden aumentar la efectividad en la implementación de políticas públicas, ciertas cuestiones pueden entorpecer la práctica; como por ejemplo, la formación y capacitación para la implementación de políticas públicas, la legitimidad social, las expectativas de los ciudadanos, entre otras.

## **6. PRINCIPALES HALLAZGOS DE LA INVESTIGACIÓN**

En la ciudad de Paraná se identifica la presencia de diversas OSC, que actúan como intermediarias y colaboran con la gestión, a través de la participación activa de sus miembros.

El trabajo de las organizaciones de base resulta complejo, dinámico y atrayente, ya que tienen el compromiso y la posibilidad de acercar propuestas e inquietudes al Estado, gestionar subsidios, ejecutar planes y programas, organizar eventos culturales y sociales, y proponer proyectos, en pos de las necesidades colectivas.

Quienes forman parte de ellas, representan a un grupo de personas, para los cuales no solo trabajan canalizando demandas, sino que también, en el trabajo comunitario, se exponen a la crítica y no reciben contraprestación alguna.

Cuando se comenzó con la investigación, se encontró que en la ciudad de Paraná existían más de 200 comisiones vecinales, lo que habla de un importante número de organizaciones barriales; sin embargo, no se registran antecedentes o investigaciones previas realizadas en esta localidad que permitan conocer de qué manera operan, cuáles son sus intereses y por qué se conforman.

6.1. Significado atribuido a conceptos clave como legitimidad, representatividad e institucionalidad

Los conceptos clave se exponen siguiendo las voces de los actores, y se dividen en dos partes. En primer lugar se presentan los hallazgos que refieren a la legitimidad y a la representatividad de las Comisiones Vecinales de la ciudad de Paraná; quedando de manifiesto cuestiones referidas a la manera en que se conforman estas organizaciones y al modo en que sus miembros llevan adelante la representación barrial ante el municipio local.

En segundo lugar, se describen hallazgos relacionados a la institucionalidad de las comisiones vecinales, presentando cuestiones de forma de estas OSC.

### 6.1.1. Legitimidad y representatividad

Las Comisiones Vecinales de la ciudad de Paraná enfrentan distintas realidades; si bien algunas comienzan a funcionar en barrios ya constituidos, otras surgen como una oportunidad para relacionarse con el municipio, para hacer llegar sus necesidades y reconocerse como comunidad. Allí es donde inicia el camino hacia la búsqueda de representatividad y legitimidad ante la Municipalidad.

*“Somos un barrio que fuimos erradicados en el tiempo de los militares...vinimos en el 83’ acá, digamos, se empezó a hacer el barrio, era todo campo, (...) nos pasaron la topadora allá en el barrio, donde (...) ahora es Paseo Jardín y calle Güemes. Nosotros vivíamos ahí, todas las familias que estamos ahora en este momento acá en nuestro barrio (...) hicimos la primer vecinal, para poder conseguir nuestras escrituras”. (MM)*

Las CV comienzan con la organización de un número finito de vecinos que persiguen un objetivo principal, el de cubrir carencias o necesidades de su barrio. Así logran conformar una lista, que luego es sometida a elecciones barriales, tal como establece la legislación municipal, para poder participar de manera legítima en esa vecinal.

*“La CV se conforma por una necesidad del vecino. El vecino necesita manifestarse, y para eso debe estar organizado, una forma de manifestarse organizado es a través de una CV”. (JV)*

La representatividad de los miembros de las CV se ve

reflejada en la canalización de las demandas que se plantean y discuten en el seno de la vecinal. La articulación de la acción de la comisión con los diferentes entes para dar respuesta a los pedidos de su comunidad son también maneras de demostrar esa representación barrial.

Se detectan casos en los cuales los miembros, pese a haber cumplido el mandato de 2 años que establece la ordenanza, continúan trabajando para su barrio, amparados por la figura de CV, sin que esto signifique la existencia de un acuerdo o acto electoral alguno que los respalde.

Por otra parte, si bien la Ordenanza N° 8311/2001 de Comunidades Vecinales establece que las mismas sean dirigidas y administradas por una Comisión Directiva compuesta por un Presidente, un Vicepresidente, un Secretario, un Pro Secretario, un Tesorero, un Pro Tesorero, tres Vocales Titulares y tres Vocales Suplentes, esto no garantiza la participación activa y el compromiso de todos los integrantes que han resultado electos en los comicios barriales.

Cumplido los dos años de mandato al frente de la vecinal, los representantes pueden ser reelectos de manera consecutiva. En la ordenanza actual de vecinales no se establece límite de reelección alguno. Es probable que por este motivo algunos representantes de CV hayan resultado reelectos por sus vecinos en más de una ocasión.

Esto refleja en principio, un visible compromiso por parte de los integrantes de la vecinal y un sentimiento de pertenencia hacia el lugar donde viven. Pero además, la reelección pone de manifiesto la existencia de credibilidad y representatividad del vecinalista frente a sus vecinos.

Pese a que la representación vecinal y la legitimidad de la organización por parte del Municipio resultan ser consecuencia del proceso electoral, se encuentra que en las elecciones barriales no siempre participan todos los vecinos; en este sentido, la emisión del voto, de acuerdo a la legislación vigente, resulta voluntaria y no obligatoria.



Las CV “reconocen su capacidad y responsabilidad de representar al vecino y accionar para alcanzar mejoras o soluciones, su lugar de nexo entre la comunidad y las autoridades municipales; pero destacan la importancia de que cada uno se involucre para que el barrio salga adelante”. (González Olalde, 2010)

Desde el punto de vista teórico es importante advertir que la legitimidad de una CV proviene de una doble fuente: el voto de los vecinos y los valores que los congregan.

Sin embargo, es preciso comprender que este tipo de organizaciones necesitan, además del reconocimiento por parte del Municipio por medio de un Decreto u Ordenanza, el apoyo material y el compromiso estatal, entendido en ocasiones como la voluntad política para brindar soluciones o llevar a cabo una acción, que de manera parcial o definitiva resuelva una problemática, que se plantee en el seno de la vecinal.

Esto es sumamente importante de destacar, ya que la representación barrial suele perder veracidad o credibilidad por parte de los vecinos cuando los miembros al frente de la CV que intervienen ante el Municipio de turno no reciben respuesta o solución ante una inquietud o problema. En este sentido, cuando se subraye en cuestiones de la relación con el Municipio y las respuestas, se ahondará en este punto.

#### 6.1.2. El camino hacia la institucionalización

La CV aporta un espacio más formal para canalizar las demandas barriales. En este sentido, conformar la Comisión permite hacer llegar las inquietudes y los reclamos de los vecinos a través de la participación por vías institucionales.

Las prácticas de las CV se orientan a intervenir en la gestión del gobierno local, y para ello, debieron institucionalizar este espacio de trabajo y también de conflictos.

Mientras que la CV puede ser reconocida y legitimada por sus vecinos a través del simple consenso de la mayoría, “...el Municipio reserva el reconocimiento institucional definitivo

a aquellas comisiones que hayan pasado un procedimiento eleccionario”. (Oraisón, 2011, p. 5)

*“... yo creo que es el espacio donde los vecinos pueden eh... utilizar una herramienta como es la CV, para poder gestionar y trabajar para su barrio, digamos, es decir, lo que hace la vecinal es generar un espacio más institucional hacia los pedidos y los reclamos que los vecinos tienen para su barrio”. (LA)*

Por otra parte, algunos de los entrevistados coinciden en que si bien las CV obtienen el reconocimiento formal por parte del Municipio a través de un decreto, esto no les asegura de ninguna manera la respuesta efectiva del gobierno local a los reclamos presentados por la vecinal. Inclusive, la mayoría de ellas no contaba al momento de realizar la investigación con un lugar físico para funcionar y llevar a cabo acciones tales como reuniones, asambleas, talleres, etc. Esto último hizo pensar cuestiones que hacen además a la institucionalidad y formalidad de estas organizaciones.

Una particularidad que revela este tipo de OSC es que generalmente comienzan a funcionar en su barrio de manera informal, es decir sin mediar reconocimiento expreso por parte de la Municipalidad.

## 6.2. Prácticas y estrategias de las Comisiones Vecinales

En este punto se exponen aquellas prácticas y estrategias que llevan a cabo las actividades que realizan las Comisiones Vecinales. Por otro lado también aquellas que hemos denominado como estrategias, para organizar o procurar el trabajo mancomunado con otras vecinales, para la obtención de mejores resultados ante sus inquietudes o problemáticas barriales.

### 6.2.1. La convocatoria y el compromiso de los vecinos

La convocatoria y el compromiso de los vecinos juegan siempre un rol importante en la vida de las CV.

En este sentido la convocatoria resulta ser la manera por la cual la vecinal “llama” o atrae a los vecinos para que estos se

involucren o participen en las actividades de la CV; mientras que el compromiso es lo que permite llevar a cabo acciones orientadas a la gestión y a las prácticas de la vecinal.

En cuanto a la participación como herramienta de transformación, resulta imposible pensar en grandes cambios sin vecinos comprometidos e involucrados en las acciones por el mejoramiento del espacio común.

La CV “es un espacio de participación porque, digo, aglutina como te decía anteriormente, las voluntades de vecinos que quieran de alguna manera, transformar su realidad, y la realidad de sus vecinos; ¿por qué participan? Porque de esa manera ellos pueden relacionarse en el día a día con la problemática del barrio ¿sí?, y según el compromiso que se tenga, se trabaja de manera fuerte, en poder resolverlo”. (LA)

En el párrafo anterior el vecinalista destaca la necesidad de fortalecer los espacios comunes, la participación ciudadana y el compromiso vecinal a nivel local.

Por otra parte, como el trabajo de las CV es siempre un trabajo solidario y voluntario, en muchas ocasiones necesita del aporte de los vecinos, ya sea a través de una contribución de carácter monetaria, o mediante el involucramiento en algunas de las acciones desarrolladas por la vecinal.

“La falta de compromiso del vecino. Eso es fundamental para que una CV pueda funcionar bien, porque no es solamente los 15 integrantes de la CV, sino que en realidad es responsabilidad del vecino (...) por lo general, en las CV, los integrantes viven en distintas partes del barrio, pero a veces te queda una partecita sin cubrir, entonces, si el vecino no te avisa.... Vos tenés, hipotéticamente, que andar recorriendo; no todos lo hacen, algunos sí. Es tu barrio, pero a veces, se rompió un caño, y si el vecino no te avisa, vos no te enteras, entonces está ahí el compromiso, que es la clave de todo me parece, el compromiso del vecino, que es lo que falla a veces”. (MT)

En cuanto a las estrategias de convocatoria, destacan las siguientes: el uso de volantes y folletería explicando la

actividad a realizar, y la invitación personal que denominan como el “puerta a puerta”. Coinciden en que esta última es la más efectiva a la hora de convocar, pero sin embargo la consideran “desgastante”, por lo cual en algunas CV se forman grupos de trabajo y/o se designan encargados por cuadra, para convocar a los vecinos.

El uso de redes sociales es considerado como una estrategia efectiva, sobre todo cuando la convocatoria se dirige a los más jóvenes. Además es considerado como uno de los métodos más utilizados, ya que no insume tiempo y dinero a los vecinalistas a la hora de convocar.

En tanto, las reuniones periódicas y asambleas para convocar al vecino a participar de una acción o propuesta vecinal no tienen relevancia en el sentido de que resultan discontinuas en la mayoría de los casos.

Por otra parte, para los miembros de las CV existen ciertas actividades que resultan más convocantes que otras:

Al momento de consultar acerca de si existe participación activa de los vecinos en las actividades que realiza en la CV, responde: “Y sí... a medias, eh... de acuerdo al interés o al tipo de actividad que se proponga. Hay actividades que funcionan muy bien, (...) una feria, festejos, eh... ese tipo de actividades funcionan bien. Pero otros como una asamblea, o... ‘agarrar una pala’ para ponerse a trabajar o pintar, eso... eso ‘no prenden’”. (GN)

El sentido de “vecinalismo” asociado a la figura del vecino comprometido con su lugar, con la participación ciudadana y con la gestión, resulta muy incipiente entre los miembros de las CV de Paraná.

#### 6.2.2. La comunicación y el trabajo conjunto con otras CV

En todas las entrevistas surge que los miembros de las Comisiones reconocen mantener una relación con otras CV de la ciudad, en su mayoría cercanas a su jurisdicción.

En términos generales, el trabajo conjunto con otras vecinales

resulta una manera de gestionar reclamos ante el municipio, compartir experiencias e instruirse en la resolución de problemáticas comunes.

Muchos reflexionan acerca de la necesidad de trabajar de manera organizada y sistémica; y sostienen la importancia de que esta práctica cuente con el respaldo del gobierno local.

Debido a su cercanía, las CV encuentran problemáticas sociales y estructurales comunes; la interacción con vecinales linderas posibilita resolver algunas situaciones en conjunto, que benefician a su jurisdicción.

Algunos encuentran en la interrelación con otras CV la posibilidad de generar estrategias para encarar acciones multidisciplinares o de transformación para su barrio; es decir que la organización persigue fines más amplios, como la puesta en marcha o ejecución de un programa o proyecto barrial, o la lucha de problemáticas complejas, como por ejemplo la inseguridad, las adicciones u otras.

“Últimamente nos estamos relacionando mucho entre vecinalistas por el tema de los apoyos, en lo que es la presentación de proyectos para el Presupuesto Participativo, donde ahí pre-acordamos proyectar o proponer un proyecto en conjunto, entre muchas vecinales, (...) o negociar votos”. (GN)

“La inseguridad es algo que nos toca (...) en esta zona, donde se trabaja en el pedido de garitas en conjunto,... en esto de los ‘vecinos alerta’, que también se puede gestionar en conjunto, y después en poder identificar (...) el porqué de la inseguridad, digamos, que tiene que ver con esto justamente, con los diferentes problemas sociales que hay en nuestra zona”. (LA)

Además, la particularidad de contar con un gran número de CV distribuidas en la ciudad lleva indefectiblemente a sus miembros a interactuar con representantes de vecinales linderas, y a trabajar de manera conjunta en la resolución de conflictos.

Otra de las experiencias revela la conformación de “una red

de instituciones”, que intentó fortalecerse e involucrarse para tratar inconvenientes más complejos que los habituales en una vecinal. Esta red se inicia por una problemática de la zona que habitan:

“A través de un problema medioambiental, que surgió hace varios años, en el 2010 (...) le pedimos a las Hermanas (religiosas) de juntarnos, por este problema, que se trajo gente de la Municipalidad, porque murió un chico de leptospirosis, y bueno, y ahí (...) se invitó la gente del Centro de Salud (...) y así quedamos ‘enganchados’”.

La entrevistada recuerda: “Somos una red de instituciones, (...) de seis barrios que estamos trabajando, que son dos Jardines Maternales que dependen del municipio, el Centro de Salud, la Escuela Primaria, la Escuela Secundaria, una Escuela de Gestión Social, que es nueva, el Centro de Día, la Sala de Velatorio, y el SUM de Anacleto. (...) es una organización horizontal, todos opinamos, todos participamos (...) todos sabemos lo que pasa en cada institución, aprendemos mucho; yo particularmente pude aprender que cómo es el funcionamiento de una escuela, cómo es el funcionamiento en el Centro de Salud (...) porque vos ves a la persona y al grupo familiar, y desde todos los ámbitos”. (MT)

Los miembros rescatan la importancia de mantener el diálogo y comunicación con otras CV, no solo para el tratamiento de problemáticas comunes, sino por la significación que tiene esta práctica en las vecinales más recientes.

Sin embargo, no siempre se logra continuidad en estas prácticas, o se resuelven las cuestiones que dan origen a las mismas.

Las prácticas y estrategias de las CV son producto de la acción y de situaciones asociadas al contexto. En este sentido, sería importante que el Municipio tome nota sobre estas propuestas o alternativas que promuevan el trabajo mancomunado, entre vecinales, y actúe considerando la opinión y los proyectos de quienes conocen el terreno y están directamente involucrados en las problemáticas y sus consecuencias.

### 6.3. Sentido otorgado a la participación: intereses y motivos que llevan a participar en la vecinal

Los miembros de las vecinales explican en sus diálogos los motivos e intereses que los llevan a participar en la CV. La mayoría de ellos responde que es la manera que encuentran para conseguir mejoras para su barrio, pero luego comienzan a realizar otros tipos de tareas orientadas a lo social y a lo cultural.

Algunos coinciden en que uno de los motivos que lleva a participar en la CV es el de explotar esta herramienta como espacio de participación ciudadana; esto posibilitó diferentes acciones para incentivar a los vecinos, tendiente a lograr lazos más estrechos, tomar conciencia sobre el valor del trabajo en común, sumar a los jóvenes y formar dirigentes.

Si bien el objetivo principal que persiguió históricamente este tipo de organizaciones es el de trabajar por el bien común, algunos dejan en claro que en la práctica, en muchos integrantes, existen intereses personales, sectoriales o partidarios.

Cuando la participación pierde el objetivo del bien común, de satisfacer necesidades colectivas y se orienta a satisfacer intereses particulares, generalmente la política partidaria aparece entonces como un incentivo para los representantes de la CV.

“... últimamente se está usando mucho para cuestiones políticas, digamos... vos al ser presidente de una vecinal y haber ganado una elección de una vecinal, genera un posicionamiento ante los distintos partidos, para generar y empezar a hacer política. De hecho, hemos tenido llamados, tanto del socialismo, como del radicalismo, del peronismo, obviamente que también, para acercarnos a participar de su partido, porque ven cierto posicionamiento ante sus vecinos en una vecinal”. (ER)

Por otra parte: “Hay vecinales donde generalmente la cuestión institucional queda muy degradada, y se nota más el ‘puntero’ político, como me gusta decir a mí ‘la vieja política’”. (MM)

Las entrevistas revelan que si bien cada vecinal tiene su particularidad, en general cuanto más alejada se encuentra

la CV de la zona centro o micro-centro de la ciudad, es mayor el interés por trabajar de manera organizada en su zona de influencia. Además, tienden a la asistencia de los vecinos que más necesidades presentan, en términos de asistencia social, de mejoramiento y acceso a los servicios públicos e infraestructura básica no resueltos.

Un presidente de vecinal de la Zona Oeste de la ciudad, ante la pregunta de por qué creía importante conformar una CV o cuáles son los motivos que conoce que llevan a integrarla, responde:

“Y primero por las inquietudes de los mismos vecinos para resolver sus problemas de servicios, sobre todo (...) hay vecinos que por ahí les gusta trabajar socialmente, y bueno, entonces cree que a través de una CV pueden solucionar problemas de otros vecinos, en cuanto a lo económico y a lo social, y a lo cultural”. (MT)

Mientras que por otro lado, un presidente de vecinal de la Zona Centro, responde a la misma pregunta de la siguiente manera:

“la CV... es un poco especial, como las que están aquí en el centro, es decir, que no son las mismas necesidades, las mismas intenciones, las mismas prioridades que puede haber en los barrios, donde por el mismo crecimiento de la ciudad hay carencias, ya sea de asfalto, de agua, de cloacas, de mantenimiento de las calles. La verdad que acá tenemos todas esas cuestiones, que están saldadas de alguna manera. Así que eran otro tipo de necesidades (...) eran el tema de la limpieza, y para eso trabajamos, para el ordenamiento, que los vecinos tuvieran conciencia de la necesidad de participar positivamente, con la basura, hacer un barrio digno de vivir”. (HC)

Otro de los entrevistados, perteneciente a otra zona comunal de la ciudad expresa:

“Y acciones son, el de tema de lo cultural, recreativo, y asistencia social. En otras vecinales, de acuerdo a las particularidades de cada barrio, o a la exigencia de esa vecinal. Tengo conocimiento de que otras vecinales se dedican más a la ayuda social, a gestionar todo esa ayuda social para los vecinos, y otras que



se dedican a, simplemente, gestionar los temas municipales, y nada más; y otras le van echando lo cultural, lo recreativo, lo que se puede digamos”. (GN)

Los talleres orientados a oficios, las actividades culturales y recreativas de acceso gratuito para niños y jóvenes, la ejecución de programas nacionales (alfabetización destinado a adultos, “Ellas Hacen”, “Progresar”, “La Justicia va a los barrios”), son ejemplos de acciones que se incorporan a las tareas de la vecinal, y que se ponen al alcance de los vecinos para aportar posibles soluciones o transformar su realidad.

Por otro lado, algunos de los entrevistados dejan en claro que su prioridad es la de generar dentro de su vecinal un espacio de contención, especialmente para los más jóvenes, ya que algunos barrios de la ciudad se encuentran más expuestos a situaciones de vulnerabilidad. Contribuir con diferentes acciones para revertir o mejorar esta situación es uno de los objetivos que movilizan las vecinales.

Por otra parte, aunque los intereses personales o particulares no se exponen de manera específica, objetivamente se deducen e interpretan de las citas textuales.

#### 6.4. Las relaciones con el Municipio

Los entrevistados se expresan acerca de las respuestas del gobierno local ante las demandas y reclamos vecinales.

La opinión y la experiencia del vecinalista permiten conocer la relación existente entre la CV y el Municipio, y los plazos de resolución o de atención de demandas o inquietudes por parte del gobierno local. Incluso permite conocer el grado de influencia que puede tener en la gestión municipal este tipo de organizaciones.

“... al principio hacíamos reuniones cada 15 días, para informar las notas que se llevaban... ahora optamos porque más o menos, cada un mes o mes y medio, nos reuniríamos para sacar en concreto de la cantidad de notas que presentamos, cuáles habían sido respondidas y cuáles no. Y cada vez vamos con menos reuniones, porque hay menos respuestas”. (CR)

“Las respuestas no son en el tiempo en que a nosotros nos gustaría, pero con mucha insistencia, por ahí las logramos”. (MT)

Otros casos revelan que el plazo de resolución o de respuestas por parte del municipio está relacionado en ocasiones con el área al que fue dirigido el reclamo o consulta, o con el tipo de pedido que se realiza.

En la mayoría de los casos, los vecinalistas coinciden en que inician la gestión de un pedido o sugerencia por medio de notas o reclamos telefónicos, y en algunos casos de manera personal; aunque aseguran que al dirigirse personalmente, siempre se exige la presentación del pedido por escrito.

La participación en la resolución de los problemas o inconvenientes de su barrio comienza cuando la CV se compromete a acercar al Municipio una propuesta o un pedido de mejora estructural o social para revertir una situación que preocupa a los vecinos. Sin embargo, esta intervención que persigue como objetivo principal la obtención de una respuesta o solución por parte del gobierno municipal, genera la dependencia de la relación entre la CV y el Municipio.

Las CV no pueden por sí mismas resolver los problemas que se plantean en su barrio, sobre todo cuestiones estructurales, de obra pública. Asimismo existen casos donde las CV pueden trabajar de manera directa para intentar revertir una situación, sin mediar la intervención del gobierno municipal, como por ejemplo, las campañas de concientización acerca del problema de la basura de la ciudad, que resultan “excepcionales”.

Es necesario que el trabajo del vecinalista esté acompañado por acciones del gobierno local, que den soluciones reales y concretas a una problemática, ya que quienes forman parte de una CV no solo conocen la situación de su barrio, o padecen en primera persona un inconveniente; además los vecinalistas son quienes reciben las críticas o reclamos de los vecinos, ante la falta de respuesta del gobierno local.

Las entrevistas revelan cuestiones relacionadas con la percepción de los miembros de las CV respecto a la figura del funcionario municipal, la gestión del gobierno local, y la capacidad operativa

de las áreas del municipio.

En cuanto a la figura del funcionario municipal, algunos vecinalistas entienden que quienes están al frente de algunas direcciones, no se encuentran preparados para ejercer esa función:

“Creo yo que los funcionarios que ponen a cargo de algunas direcciones no son los funcionarios correctos; a veces ponen, no por discriminar ni nada, pero alguien que tiene cero conocimiento de lo que es una trama vial, lo ponen a manejar Conservación Vial, o ‘suponete’, uno que sea vendedor de autos lo pone como Director de Tránsito, o sea que no tiene noción, entonces por esto surgen los problemas (...) aparte ellos son tan soberbios, que no quieren aceptar la ayuda de los que más tiempo llevan...”. (CR)

Por otro lado, algunos de los miembros poseen una opinión fundada respecto a los representantes del gobierno local, funcionarios electos, de los cuales expresan:

“Yo como soy vecinalista, desde hace muchos años (...) veo las falencias de la Sra. Intendente, y de algunos concejales (...) en otras oportunidades el concejal de la zona venía, hablaba con los vecinos, ‘pateaba el barrio’, y esto no sucede (...) en oportunidades nos atendieron los intendentes (...) y yo veo que esta señora no, no atiende las vecinales”. (FG)

En lo que compete a cuestiones que hacen a la capacidad operativa de ciertas áreas del Municipio, las entrevistas revelan que existe un malestar por parte de los vecinalistas, ya que habría dependencias en las que la respuesta no llegaría en tiempo y forma, o en la que el trabajo realizado no puede ser apreciado como una solución al problema.

Por otra parte, algunos sostienen que no advierten una planificación de acciones de corto, mediano y largo plazo, sino que al momento de resolver problemáticas de la ciudad, se piensa coyunturalmente y en términos monetarios, más que de cambios estructurales y culturales, sostenibles en el tiempo y acordes a un plan integral.

“Todas las gestiones de gobierno de los municipios apuestan al presupuesto, hay que apostar al saneamiento, a la concientización, a la formación de grupos de trabajo, con las responsabilidades de poder hacer cosas sin dañar lo ecológico, tratando de sanear. Hace poco, se sacaron cerca dos contenedores llenos de basura del arroyo (...) son cuestiones de conciencia, más que presupuestaria, pero no he escuchado una sola gestión de gobierno que no hable de presupuesto”. (JV)

La “desatención” o falta de respuesta efectiva del Municipio se traduce en un obstáculo en la participación vecinal, en el sentido que cada vez se acercan menos pedidos o reclamos. Así lo expresan:

“... el problema, en particular, en mi vecinal digamos, no puedo hablar por todas, eh... pero en mi vecinal, el gran inconveniente que estamos teniendo es la falta de respuesta por ahí por parte del Municipio. Uno inicia las gestiones a través de una nota, generando un pedido, un número de expediente, para ver de qué manera se soluciona el problema, y pasan los meses, pasan los meses, y no hay ciertas respuestas; uno tiene que andar todo el día atrás de los funcionarios, para pedirle que le mejoren una calle, o todo el día atrás de los funcionarios para pedirle que hagan un badén”. (ER)

En lo que refiere a la gestión de gobierno y el intento por generar nuevos espacios de participación ciudadana en el ámbito local, un vecinalista expresa que es necesario constituir nuevas vecinales, con el acompañamiento de la gestión de turno, la cual debe proveer de herramientas y mecanismos que incentiven y faciliten esa participación.

La participación se asocia en este caso con la identificación y con los niveles de confianza que posee el vecino hacia el gobierno local y hacia sus representantes. Este pensamiento, si bien tiene un costado pragmático, subordina la actividad participativa al buen vínculo con el poder político.

## 7. CONCLUSIONES

El Estado debió acompañar la transferencia o delegación de funciones a la sociedad, a través del fortalecimiento de organizaciones en las que prevalecieran la representación y la construcción de ciudadanía; dado el fuerte distanciamiento de la sociedad civil del sistema político o estatal, producto de la reforma del Estado.

Sin embargo, algunos autores como Sol Arriaza (2012), sostienen que las prácticas políticas que se encaminaron a “refundar el Estado”, no contenían propuestas que se enmarcaran en el fortalecimiento de la ciudadanía, y menos sobre la participación ciudadana, más allá del ejercicio electoral y su derecho a organizarse en partidos políticos.

Por otro lado, la ausencia de legislación y procedimientos que aseguren espacios y formas, y garanticen la participación ciudadana en el ciclo de políticas públicas, es decir la identificación, la formulación, la ejecución y la evaluación de los resultados de éstas, es otro asunto pendiente en el proceso de construcción del Estado de Derecho.

Si bien la generación de espacios en la sociedad civil no implica delegar el rol del Estado como garante de los derechos sociales vigentes (vivienda, educación, trabajo, etc.), éstos potencian la acción colectiva, el proyecto común, los aprendizajes culturales, puesto que la participación ofrece justamente el aprendizaje y la revisión de las propias prácticas.

Las entrevistas realizadas en la investigación tienen como protagonistas a los representantes de las Comisiones Vecinales, los cuales aportan sus diferentes experiencias, intereses y metas a cumplir. Cada uno de los hallazgos está caracterizado por las experiencias vividas, la historia en el barrio y las relaciones que han ido conformando a lo largo del tiempo.

En general, la participación ciudadana en el seno de las Comisiones Vecinales apunta actualmente a promover acciones para mejorar la prestación de los servicios públicos o resolver problemas

relacionados con la infraestructura barrial, siendo estos los intereses principales que manifiestan los entrevistados. La participación se traduce entonces, en una cuestión meramente “funcional”, más que transformadora o de ejercicio de derechos.

La participación ciudadana es un concepto que puede definirse como “ambiguo”, ya que las prácticas participativas se promueven en torno a la satisfacción de necesidades que se presentan en el ámbito micro-local donde opera la vecinal, desconociendo así la potencialidad y significancia que podría tener como elemento de transformación, como una manera de involucrarse e incidir en cuestiones de agenda pública, como elemento de control estatal, etc.

En lo que respecta a dificultades encontradas, se pueden sintetizar tres grandes ejes: la necesidad de generar y promover políticas y programas con contenido participativo por parte del gobierno municipal; la política partidaria, que se encuentra muy presente en las prácticas de las Comisiones Vecinales; la ausencia de programas adecuados de capacitación para los ciudadanos interesados en temas de políticas públicas, y de cultura organizacional.

Se necesita de la presencia real y continúa del Estado, que debe proveer de los medios necesarios para alcanzar los objetivos propuestos. No puede pretenderse la implementación de programas o la ejecución de políticas públicas, a través de organizaciones o grupos de personas, que no se encuentran preparadas o capacitadas para llevar adelante tales acciones, y que además se encuentran desprovistas de recursos materiales y económicos para el ejercicio de su actividad.

## BIBLIOGRAFÍA

**Álvarez, Mabel (2009, Mayo).** Un nexo entre el gobierno local y los vecinos. La figura de las Juntas Vecinales en la ciudad de Viedma, Río Negro. Quinto Congreso Argentino de Administración Pública. Sociedad, Gobierno y Administración.

**Arroyo, Daniel (2009).** Políticas Sociales: Ideas para un debate. I Edición. Buenos Aires: La Crujía Ediciones.

**Bombarolo Félix, Iñiguez Elizabeth, Foio María del Socorro (2006).** Aprendizajes y reflexiones sugerentes sobre la participación ciudadana en las políticas públicas. Programa para el análisis de procesos participativos de diseño e implementación de políticas sociales. Observatorio Social. Recuperado en: <http://observatoriosocial.com.ar>

**Fragazzini Débora (2009).** Relaciones y configuraciones entre el Estado y las ONG's. Tesis de grado, Licenciatura en Administración Pública, Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Paraná.

**Isuani, Aldo (2004).** *Política Social, derecho para todos*. Publicado en el diario Clarín el 31-08-04. Buenos Aires, Argentina.

**González Olalde, María Laura (2010, Marzo).** *Pensar en la Vecinal como espacio de Comunicación y Ciudadanía*. Revista Digital de la Escuela de Comunicación Social de la UNR.

**Oraisón, Mercedes (2011).** *Sobre la Relación Estado – Sociedad Civil: La participación ciudadana*. Revista Crítica de Ciencias Sociales y Jurídicas. Edición Especial. Recuperado en: <http://ces.unne.edu.ar/publicaciones/25-Oraison.pdf>

**Ordenanza Municipal N° 8311/2001 Comunidades Vecinales** (Texto ordenado con modificaciones introducidas por ordenanzas n° 8940/2010 y n° 9080/2012).

**Rosenfeld, Mónica (2005, Septiembre).** *Dilemas de la Participación Social: El encuentro entre las políticas públicas y la sociedad civil*.

Cuadernos de Observatorio Social Nro. 7.  
Recuperado en: <http://www.observatoriosocial.com.ar/es/publicaciones/cuadernillos/188-07-dilemas-de-la-participacion-social-el-encuentro-entre-las-politicas-publicas-y-la-sociedad-civil>

**Sol Arriaza, Ricardo (2012).** El desafío de la participación ciudadana en el Estado democrático de derecho y retos de la participación ciudadana en la gestión de políticas públicas, en espacios institucionales de los Estados centroamericanos. I Edición. San José: FLACSO.

**Thompson, Andrés (1994).** ¿Qué es el “tercer sector” en Argentina? Dimensión, alcance y valor agregado de las organizaciones privadas sin fines de lucro. Argentina, Buenos Aires: CEDES, Buenos. Recuperado en: <http://bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/argentina/cedes/thom3.rtf>



# DERECHOS HUMANOS



*Monumento a la Memoria, en homenaje a los desaparecidos de la dictadura cívico-militar, de la artista Amanda Mayor, ubicado en la Plaza Sáenz Peña, de Paraná, Entre Ríos, Argentina.*

En diciembre de 2005, el Rectorado de la UADER por la Resolución Rectoral 811 dispuso la necesidad de incorporar una cátedra de Derechos Humanos en todas las carreras que se dictan en la Universidad Autónoma de Entre Ríos. La medida fue luego ratificada en 2008 por la Resolución 246, reglamentada en 2012 por la Resolución 1.122 y en julio de 2013, a través de la Ordenanza 007, fue definitivamente instaurada en todas las carreras de grado y pregrado, como así también en los cursos propedéuticos.

Con el fin de aportar diferentes visiones que sirvan como material didáctico y de divulgación general del tema, TIEMPO DE GESTIÓN desde el Número 16 incluyó una sección especial dedicada a los derechos humanos.



## **CUATRO**

---

Los talleres de Educación Sexual Integral, una fisura en la escuela

**POR MARIANA PÁEZ**

Fecha de finalización del artículo: marzo de 2017



## **SOBRE LA AUTORA**

---

**Mariana Páez** es Doctora en Ciencias Sociales (UNER) y Licenciada en Comunicación Social (UNER). Tallerista de Educación Sexual Integral (ESI) en la Escuela Normal Superior José María Torres (UADER) y docente en las cátedras Taller de Sexualidad Humana, de los profesorados de Educación Inicial, Primaria y Especial (UADER). Cursa los seminarios de posgrado en “Sexología, Género y Sexualidades”, Facultad de Humanidades, Artes y Ciencias Sociales (FHACS), Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER).

**Contacto:** [marianapaez71@outlook.com](mailto:marianapaez71@outlook.com)

## RESUMEN

---

Los espacios ESI (Educación Sexual Integral) funcionan como una grieta en el territorio escolar. Son lugares que albergan la duda. La pregunta. La experimentación. En ellos se producen fenómenos discursivos de desnaturalización/ desmitificación desde el cuerpo.

Las tensiones constitutivas de toda grieta se manifiestan en estos espacios de manera contundente. La incomodidad, el desgano, la risa, son algunas de las resistencias con las que se deben lidiar.

Entre las condiciones de producción necesarias para la existencia de estos lugares *sentipensantes*, el formato taller resulta central. En ellos la invitación cursada a los jóvenes es a trabajar con una especial materia prima: los significados encarnados en torno a la sexualidad.

En los territorios ESI estudiados<sup>1</sup>, una es la herramienta de

---

1 Este artículo forma parte de la tesis doctoral en Ciencias Sociales “Sexualidades juveniles, conversaciones y resignificaciones. Los espacios de Educación Sexual Integral en escuelas secundarias”, dirigida por la Dra. Carina Muñoz. Metodológicamente, este trabajo aprobado en febrero último, adoptó una perspectiva etnográfica. Se trata de una investigación empírica cualitativa para indagar en el mundo de las significaciones en torno a la sexualidad que habitan en las escuelas donde tienen lugar los talleres ESI estudiados. Nuestro territorio de análisis empírico estuvo constituido por las tres escuelas secundarias preuniversitarias de la UADER, las que forman parte del proyecto normalista, que en sus orígenes miró el cuerpo desde la perspectiva del higienismo y el interés por corregir los defectos corporales y hoy constituyen un caso emblemático al menos en el territorio provincial, a partir de contar con el Programa de Educación Sexual Integral Educativo (PESIE), que desde hace 6 años hace posible –entre otras acciones- el desarrollo de talleres ESI en las escuelas mencionadas, desde una perspectiva de género y derechos. Trabajamos además con una cuarta escuela dependiente del Consejo General de Educación, donde la ESI no tiene un espacio curricular obligatorio. Esta nos sirvió como grupo de control.

intervención privilegiada: la conversación como experiencia corporal y la experiencia corporal como conversación.

## ABSTRACT

---

The ESI (Integral Sexual Education) spaces work as a crack in the school territory. They are places that harbor doubt, question and experimentation. In them there are discursive phenomena of denaturation / demystification from the body.

The constitutive tensions of every crack manifest in these spaces forcefully. Discomfort, reluctance, laughter, are some of the resistances that must be dealt with.

Among the conditions of production necessary for the existence of these sentimental places, the workshop format is central. The invitation addressed to young people is to work with a special raw material: the meanings incarnated around sexuality.

In the ESI territories studied, the privileged intervention tool is conversation as bodily experience and bodily experience as conversation. Palabras clave: Taller de Educación Sexual Integral, Cuerpo, Subjetividad.

**Palabras clave:** Taller de Educación Sexual Integral, Cuerpo, Subjetividad.

**Key words:** *Workshop on integral sexual education, body, subjectivity.*





## INTRODUCCIÓN

*Hay una grieta en todo, así es como entra la luz.*

Leonard Cohen<sup>2</sup>

Una fisura es un riesgo a la solidez, un potencial inconveniente para la estructura. Se produce debido a procesos corrosivos a partir de la reacción química de los materiales a las condiciones del ambiente.<sup>3</sup> La tensión entre estos dos elementos da lugar al quiebre. Cuando una grieta se instala, es menester disimularla o repararla para mantener paredes, pisos o techos en su lugar.

Sin embargo, en el ámbito de las significaciones, esta separación puede ser reivindicada como metáfora. Pensada como un intersticio para ver del otro lado. Así lo entiende Cortázar (1992) en relación a los cuentos:

La mayoría son fantásticos en el sentido de que permiten ver una fisura en la realidad, prolijamente acotada por datos concretos. Paulatina o explosivamente la fisura se agranda y aparece la amenaza, la inseguridad, las transformaciones, los monstruos. Pero al hacer vacilar lo habitual, está valorizando todos los elementos de la imaginación, dimensión indudablemente de lo humano. Desmorona la seguridad de la rutina, descoloca las certidumbres sobre el yo y la existencia. Y toda duda es principio de rebeldía, de amplitud, de salto a la libertad.<sup>4</sup>

---

2 “Anthem”, canción del álbum *The Future*, editado en 1992.

3 “Otro factor que condiciona la fractura en materiales cerámicos es la propagación subcrítica de fisuras asociadas a la interacción con el medio ambiente. En el caso de materiales vítreos, la acción combinada de la tensión aplicada y la reacción química del material en la punta de la fisura con la humedad del ambiente produce un efecto de corrosión bajo tensión, provocando la propagación de fisuras.” Anglada, M.J. (ed); Alcalá, J. y otros (2002) *Fractura de materiales*, Barcelona, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña, p. 216.

4 Monge, H. (1997) “Introducción”, en Cortázar, J., *Los venenos y otros textos, Antología 1*, Buenos Aires, Ediciones Colihue, p. 28.

Los talleres de Educación Sexual Integral un problema para la comunicación, le otorga la grandísima oportunidad de moverse por rodeos, de manera indirecta, por el camino más largo. Y en lo que a nuestro tema refiere, esto otorga el reaseguro de que siempre existirán disfraces en la sexualidad, diferentes versiones del propio ser sexuado, algunas que no es deseable ni posible compartir, que necesitan ser protegidas de las miradas que podría invalidar o censurar. En los talleres ESI se hacen presentes los disimulos propios de la seducción, ese juego sutil entre mostrar y ocultar, sugerir antes que explicitar. Veladuras que se imprimen como “capas muy delgadas de pintura, de forma que se transparente la capa inferior, así el color que se ve es el resultado suavizado de la mezcla del color inferior más el de la veladura”.<sup>5</sup>

Comenzaremos conceptualizando el taller como “tiempo /espacio para la vivencia, la reflexión, la conceptualización; como síntesis del pensar, el sentir y el hacer”.<sup>6</sup> Un taller es como cualquier experiencia vital solo que, a la manera de un laboratorio, se busca intensificar las emociones, la capacidad reflexiva, el aprender haciendo.

El taller se autoproclama como un espacio a contracorriente, aportador de aire a las asfixiadas clases ortodoxas, que desde la inauguración de la educación formal se resisten a innovar. Tras una larga historia del pensamiento pedagógico crítico, tal vez sea de las únicas estrategias concretas que existen en este sentido al interior de las escuelas. Pero ¿en qué reside su diferencia, ese plus que propone? Varias pistas están dadas por Paulo Freire cuando propone entender la comunicación, el diálogo como educación, “en la medida en que no es transferencia de saber, sino encuentro de sujetos interlocutores, que buscan la significación de los significados”.<sup>7</sup> Cuando afirma que en el proceso de aprendizaje, solo aprende verdaderamente aquel que se apropia de lo aprendido, con lo que puede, aquel que reinventa: aquel que es capaz de aplicar lo aprendido-aprehendido a

---

5 Lajo Pérez, R. (1990) *Léxico de arte*, Madrid, Akal, p. 201.

6 Maya Betancourt, A., *op. cit.*, p. 14.

7 Freire, P. (2004) ¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural, Montevideo, Siglo XXI, p. 77.

las situaciones existenciales concretas. Por el contrario, aquel que es 'llenado', por otro, de contenidos que contradicen su propia forma de estar en su mundo sin que sea desafiado, no aprende.<sup>8</sup>

Resignificar podría ser la clave. Refuncionalizar. Reciclar. Reelaborar una sustancia dejada de lado habitualmente en las aulas. No convocada en el acto de aprender. Es el cuerpo la materia que resulta interpelada en los talleres educativos, el reciclado al que se somete implica animarse a mirar la propia fibra corporal desde el extrañamiento, desnaturalizándose, permitiéndose entrar a un "nuevo ciclo" en el proceso vital donde todo se aproveche, donde todo se vuelve utilizable y adquiere el estatus de recurso. Donde cobra protagonismo lo que antes era material en desuso.

El taller de sexualidad puede plantearse como un laboratorio de modificaciones corporales. Aquí, como si de piercings y tatuajes se tratara, están disponibles las herramientas para marcar, perforar, agujerear, atravesar, diseñar, incrustar y lucir. La clave es intervenir hasta lograr la versión de sí mismo que más se parezca a la imaginada. Cómo dice la Agrado, de *Todo sobre mi madre*: "Porque una es más auténtica cuanto más se parece a lo que ha soñado de sí misma".<sup>9</sup>

---

8 Freire, P., *op. cit.*, p. 11.

9 "Me llaman la Agrado, porque toda mi vida solo he pretendido hacerle la vida agradable a los demás. Además de agradable, soy muy auténtica. Miren qué cuerpo, todo hecho a medida: rasgado de ojos, 80.000; nariz, 200, tiradas a la basura porque un año después me la pusieron así de otro palizón... Ya sé que me da mucha personalidad, pero si llego a saberlo no me la toco. Tetas, 2, porque no soy ningún monstruo, 70 cada una pero estas las tengo ya *superamortizadas*. Silicona en labios, frente, pómulos, caderas y culo. El litro cuesta unas 100.000, así que echar las cuentas porque yo ya las he *perdido*... Limadura de mandíbula, 75.000; depilación definitiva en láser, porque la mujer también viene del mono, bueno, ¡tanto o más que el hombre!, 60.000 por sesión. Depende de lo barbuda que una sea, lo normal es de dos a cuatro sesiones, pero si eres folclórica, necesitas más, claro... Bueno, lo que les estaba diciendo, que cuesta mucho ser auténtica, señora, y

La idea de alteración corporal tiene en cuenta específicamente aquellas intervenciones no médicas que redunden en transformaciones estéticas. Decorar el cuerpo para lograr un efecto en su expresividad. En los talleres, las alteraciones son de otro orden, involucran a la propia percepción y a los significados que actúan en cada sujeto. Son posibles en el espacio dialógico íntimo con los otros, cuando se logra el prodigio de que el taller se vuelva “un mundo donde caben muchos mundos”.<sup>10</sup>

## ¿CÓMO?

Los talleres empiezan con un tiempo llamado de caldeo o deshielo, esto es, de entrada en calor, de incremento de la temperatura. Hace referencia a alterar el frío que parece instalado en los cuerpos en situación de escuela, para proponerles experimentar un momento cálido. Ese calor proviene de ponerse en movimiento de manera creativa. Hay que dejar los pupitres a los costados, abandonar la quietud y entregarse al juego. El término se adopta de las disciplinas que involucran el entrenamiento físico, como un requisito para evitar lesiones. La entrada en calor tiene una parte general que se dirige a aumentar la circulación sanguínea a través de ejercicios cardiovasculares, para lograr mayor irrigación, lo que deriva en un aumento de la temperatura corporal. Además, propicia ejercicios para lograr flexibilidad, fuerza, resistencia. A esto se suma un momento específico acorde al tipo de actividad o deporte que se realizará.

En las bitácoras de los talleres se describen para este segmento dinámicas con pelota, de desplazamientos, juegos cooperativos, ejercicios con movimientos disociados, entre otros. Poco se dice del

---

en estas cosas no hay que ser rúcana, porque una es más auténtica cuanto más se parece a lo que ha soñado de sí misma.” En Almodóvar, P. (Director) (1999) *Todo sobre mi madre* (Película). España, El Deseo.

10 EZLN (1996) “Cuarta Declaración de la Selva Lacandona”. Disponible en [www.ezln.org/documentos/1996/19960101.es.htm](http://www.ezln.org/documentos/1996/19960101.es.htm)—Consultado: 26/10/15.

momento en el que el aula debe ser transformada en un taller. Qué pasa cuando después de casi un mes llegan dos personas y les piden que involucren el cuerpo, que despejen el centro del aula para jugar, que se animen a poner el cuerpo en movimiento, que se organicen en ronda. De la nada. ¿El cuerpo puede entrar en calor con una técnica de caldeo de diez minutos? ¿Es posible que de la quietud que imponen los pupitres alguien se lance a la acción como si tal cosa?

En principio, parecería un absurdo, pero, en base a las anotaciones de las talleristas, podemos decir que algo del orden de lo improbable sucede cuando se rompe la lógica que mandan las tradiciones, cuando la exigencia da paso a la invitación. En la mayoría de los casos –aunque existen resistencias, como ya se consignó–, se produce el prodigio y el juego se desata como si hubiera estado atado, esperando su oportunidad de aparecer en escena.<sup>11</sup> Entonces, como dice Maturana, “toda la dinámica del poder desaparece o adquiere un carácter totalmente distinto. Las relaciones de poder pasan a ser circunstanciales y ligadas a acuerdos; en cierto sentido, ya no son relaciones de poder porque no hay obediencia y aparece la colaboración”.<sup>12</sup> Unos cuerpos colaboran y otros levantan barreras, unos favorecen, alivianan, sostienen, influyen, convergen; otros compiten, separan, se hacen rogar, toleran, disimulan, impugnan, luchan, insisten en ejercer el poder.

---

11 “Específicamente, los caldeos realizados en talleres en educación para la sexualidad permiten a los participantes comenzar un proceso de conciencia de un cuerpo sexuado, de revisión de biografías sexuales, sexosofía, de reconceptualización de distintas categorías de la sexualidad humana y de resignificación de valores culturales. Dicho proceso permite al tallerista generar un *rapport* colectivo en el que las dinámicas grupales se van ajustando en el desarrollo del mismo taller”. Ramos, R.; Labella, A. y Berger, T. (2010) “El caldeamiento en los talleres vivenciales en educación para la sexualidad”, IX Jornadas Nacionales y IV Congreso Internacional de Enseñanza de la Biología, Tucumán.

12 Najmanovich, D. (2008) “La objetividad entre paréntesis. Entrevista a Humberto Maturana”, en *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*, Buenos Aires, Biblos, p. 196.

En las anotaciones de campo se hace frecuente mención a la organización en rueda. Varias de las técnicas de caldeo comienzan con una disposición circular, de pie o en el suelo. Las referencias son a las miradas que pueden ser dirigidas a todos los integrantes sin excepción; a la energía que concentra este tipo de formación característica en los rituales<sup>13</sup> performativos –como los cantos, danzas circulares– de tiempos inmemoriales; a la ausencia de jerarquías; la horizontalidad en la palabra.

Decir que los jóvenes no se divierten en la escuela es falso. Lo más acertado sería decir que no lo hacen, habitualmente, como parte de una propuesta educativa. En los recreos y las horas libres, a la entrada y la salida de clases ponen música, bailan, se corren, esconden los útiles, cantan, se hacen chistes, dibujan. Usan los celulares. Los más chicos inventan pelotas con botellas o bollos de papel, los más grandes llevan pelotas y juegan al fútbol. Escondidas, luchas, poses para *selfies*, tocarse la cola, intentar besarse.

Todas esas acciones lúdicas se menguan mayormente cuando entra un profesor. Hay un corte de energía libidinal durante el horario de clases. El pasaje entre el estar en clase y no estarlo se da bastante rápido. Hay capacidad de adaptación, de acomodarse a las circunstancias. De producir cortes rotundos de los flujos, cierta flexibilidad que, para los fines de los talleres, resulta beneficiosa. Para lo que no existe hábito, en muchos casos, es para continuar con esas ganas de jugar en presencia de adultos y con su intervención.

Cuando esas ganas no se hacen presentes, se instalan distintas versiones de resistencia.<sup>14</sup>

---

13 “Reservamos el concepto de rito, en una acepción estricta, para las actuaciones que no son directamente empíricas, pragmáticas y utilitarias, sino escenificadoras de otras connotaciones de valores socioculturales, compartidos, que promueven la identificación social”. Gómez García, P. (2002) “El ritual como forma de adoctrinamiento”, en *Gazeta de Antropología*, 2002, n° 18, Universidad de Granada. Disponible en <http://hdl.handle.net/10481/7395>–Consultado: 28/10/15.

14 En una de las bitácoras analizadas se hace referencia a cierto

*“¿Para qué nos sirve jugar?, tengo derecho a quedarme sentada, mejor demos clases normales.” “Me duele la panza.”*

(Recopilación de bitácoras, Esc. Normal, 2014)

*El juego es una herramienta muy útil para politizar el cuerpo, es más fácil llegar, qué son las manos, qué hacemos con la cara. Hay resistencia, pero una vez que entendés la lógica te animás.*

(Entrevista individual n° 1 / Ex alumno Esc. Normal)

En otros casos, los talleres tropiezan con la risa, las cargadas, los comentarios burlones referidos a experiencias de alguno de los participantes. Hablar de sexo da risa. Es el tema que encabeza los rankings de los chistes. A los adultos nos pasa, mucho más a los jóvenes. ¿Es la manera de no involucrarse con un tema comprometedor, que desnuda, o una manera de decir que evade el vínculo con el adulto? En las observaciones de talleres se constatan irrupciones propias de un registro humorístico que son ignoradas o censuradas por parte de las talleristas. Asimismo, en las bitácoras no se incluyen alusiones a este tema. Como si no existiera.

Los jóvenes manejan códigos humorísticos vinculados –como pudimos conocer en las observaciones–, en su mayoría, a estereotipos de género y de orientación sexual. Las intervenciones que generan risas son del estilo:

*Él es mitad hombre, mitad mujer.*

(Bitácora / Esc. Normal, 2° 2°, abril de 2014)

---

disciplinamiento del cuerpo que después de años de saber que en presencia de un profesor los alumnos deben estar sentados, y pese a las ganas permanente de quebrar ese orden, cuando algo distinto se les propone es lógico que sientan una traba, una necesidad de estar pegados a la silla como si de un agenciamiento obligatorio se tratara, como si joven/ pupitre fueran las dos partes de una misma cosa. Los talleristas hacen referencia a una metáfora, dicen que los pupitres –esos que integran silla y mesa– hacen las veces de refugio, de guarida, de lugar donde estar protegido ante lo inesperado que puede traer una propuesta donde la consigna en torno al cuerpo sea otra, distinta, de lo que aprendieron durante todos los años de escuela.

Montero Mórtola (2007) reivindica lo que hace reír como recurso etnográfico: “Freud (1987a) sostenía en el *Malestar en la cultura* que el chiste juega de recurso descompresor. Este papel del chiste es demasiado trascendental en lo social para arrinconarlo”<sup>15</sup>. La antropóloga menciona a la obra *El nombre de la rosa* para referirse al miedo que la risa trae aparejada en tanto ruta al descontrol. “Tanta negación a la risa y al humor son cadenas para pensar y convierten la biblioteca en un papel sin vida, en una copistería que fácilmente se quema y que se acaba quemando.”<sup>16</sup>

Ya mencionadas la falta de ganas de jugar y la risa, cabe preguntar si realmente se trata de dos resistencias y, de ser así, si acaso, una vez advertidas, podrían reconfigurarse como nuevas posibilidades para entrar al universo de la sexualidad juvenil. Como recursos para convocar al interior del taller.

Otras veces, el deshielo imprime un clima ceremonial al aula, crea un ritmo diferente, una estética particular que invita a “movilizar estructuras cognitivas”,<sup>17</sup> a emprender algo así como un viaje.<sup>18</sup> Los momentos establecidos del taller conforman una especie de ritual social, un orden con normas metodológicas<sup>19</sup> para el caldeo, el

---

15 Montero Mórtola, C. (2007) “Vacíos de la antropología para humorizar”, en *Antroposmoderno*, publicado el 2/12/07. Disponible en [http://antroposmoderno.com/antroposmoderno.php?id\\_articulo=1108](http://antroposmoderno.com/antroposmoderno.com/antroposmoderno.php?id_articulo=1108)– Consultado: 27/10/15.

16 *Op. cit.*

17 Ramos, R. y Aller Atucha, L.M., *op. cit.*, p. 107.

18 “El término ‘atelier’ proviene de ‘astelle’ (‘astilla’), en referencia a los astilleros, lugares donde se construyen o arreglan los barcos. Resulta interesante retener algunos de los significados primigenios del término taller, para resignificarlos a la hora de pensar el taller en la educación popular. En efecto, en la educación popular el taller seguirá siendo de algún modo un lugar en el que se trabaja, se crean obras, se comparten conocimientos, se esculpen nuevas formas, y se reparan barcos para emprender nuevos viajes.” Cano, A., (2012) *La metodología de taller en los procesos de educación popular*, p. 31.

19 “La definición metodológica significa estructurar con un sentido



momento de producción, el plenario y el cierre.

Los ritos, en tanto acciones culturalmente reguladas, se instalan en torno a momentos importantes de la vida, a lo que da sentido al encuentro colectivo tanto como a la dimensión individual. La sexualidad los amerita y la ESI logra tomar algunas de estas pistas.

El rito se inscribe en manifestaciones sociales tales como la fiesta, la celebración, la ceremonia conmemorativa, ya sea coincidiendo con ellas o frecuentemente como su momento principal. Constituye, ante todo, una práctica, un mecanismo simbólico de la vida social, que, a escala general o sectorial, contribuye a la regeneración permanente o periódica de esa vida, a lo largo de las generaciones, mediante su repetición. La acción ritual suele estar muy elaborada: articula gestos, y en ocasiones palabras o cantos, realizados por personas calificadas, en lugares y tiempos predeterminados y consagrados a tal fin, utilizando objetos y parafernalias a veces muy sofisticados. Se trata de una actuación preprogramada, estereotipada, codificada. No se actúa al azar ni cabe la improvisación; al contrario, cristaliza una jugada privilegiada, que tiene garantizado el éxito.<sup>20</sup>

Pasando ya al momento de la producción, en las bitácoras se describen diferentes técnicas y dispositivos;<sup>21</sup> los hay de diversa

---

estratégico toda la lógica del proceso que se quiere impulsar. Orientar y dar unidad a todos los factores que intervienen: los participantes y sus características personales y grupales, sus necesidades, sus intereses, el contexto en el que viven sus conocimientos sobre el tema, los objetivos que nos proponemos alcanzar, las etapas que hay que desarrollar para lograrlos, la secuencia temática que hay que seguir, las técnicas y procedimientos que vamos a utilizar en distintos momentos, las tareas de aplicación práctica que vamos a proponer y a evaluar.” Jara, O. (1984) “La concepción metodológica dialéctica, los métodos y las técnicas participativas en la educación popular”, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José de Costa Rica, p. 6.

20 Gómez García, P., (2002) *El ritual como forma de adoctrinamiento*.

21 “El dispositivo es pensado como máquina que dispone a..., que crea condiciones de posibilidad, que provoca o pone en visibilidad y

índole. Se encuentran reconocimientos con espejos; juegos de confianza, como el muñeco de goma o tentempié; guiado con ojos vendados; experimentación con los sentidos; teatralizaciones; invención de canciones o ejemplificación de pornografía y erotismo con canciones de moda; creación de dibujos en afiches vinculados a temas diversos, entre ellos, los órganos sexuales externos, los estereotipos y mitos, etc.; juegos con dados y tableros, preguntado, la línea; dinámicas con dispositivos tales como los susurreros; lecturas de poemas; juegos cooperativos; visionado de cortometrajes o publicidades.

En cada una de esas experiencias, la clave simbólica está presente. Movimiento, desplazamiento, abrazo, círculos, manos enlazadas, el hacer. La comunicación somática prelingüística es la que tiene lugar, operando como paralenguaje, según escribió Lévi-Strauss.<sup>22</sup> De ahí que el elemento ritual principal es tácito.

Trata de significar sin hablar, sin palabras (aunque las incorpore), privilegiando el cuerpo y las gesticulaciones simbólicas. Por eso es un paralenguaje. La acción ritual organiza signos, utiliza códigos que articulan mensajes; confiere significado social a la realidad percibida o vivida. Así, la acción ritual hace presente lo oculto, visible lo invisible; materializa lo espiritual. Pone elementos palpables al servicio de algo imaginario, que, sin embargo, mantiene secretas relaciones con la estructura de lo real social y con sus escondidas posibilidades, sea para

---

eventualmente en enunciabilidad latencias grupales, institucionales y/o comunitarias.” Fernández, A. (2007) *Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades*, Buenos Aires, Biblos, p. 115.

22 Al referirse a la diferencia en el método de estudio de mitos y de ritos dice que los primeros son metalenguajes que recurren al lenguaje para significar, mientras que el segundo “elige otro terreno para significar”, el paralenguaje. De ahí que las respuestas deberán buscarse “más bien en la teoría de juegos”. Lévi-Strauss, C. (1952) “Religiones de pueblos no civilizados”, en *École Pratique des Hautes Etudes, Annuaire 1953-1954*. Citado en Bertholet, D. (2005) *Claude Lévi-Strauss*, Valencia, Universidad de Valencia, p. 209.

exorcizarlas, sea para invocarlas o provocarlas.<sup>23</sup>

Con el cuerpo ya movilizado, despabilado, interpelado, pareciera más allanado el camino al diálogo.<sup>24</sup> Durante el momento de plenario, resulta frecuente que la conversación fluya y acontezcan efectos nada habituales en los escenarios educativos. Es un momento de reflexividad, para percibir de manera colectiva los significados abordados. Es un primer cierre<sup>25</sup> de algo que no puede cerrarse, para dar cuenta, de manera provisional, del proceso transitado. Se podría decir que cuando tiene lugar este evento algo del orden del hábito logró instalarse. Dicho por Sennett (2012):

El desarrollo de las habilidades humanas está gobernado por un ritmo determinado. La primera fase implica la instauración de un hábito. El barbero-cirujano aprender a coger el escapelo sin tener que pensar cada vez cómo hacerlo... a la hora de emplear su instrumento necesita soltura y confianza en sí mismo. Y lo consigue mediante la repetición del gesto.<sup>26</sup>

Durante los intercambios, uno de los procedimientos que se instalan es la desmitificación.<sup>27</sup> No es la tallerista quien contrasta ideas

---

23 Gómez García, P., *op. cit.*

24 “El taller se apoya en el principio de aprendizaje formulado por Froebel en 1826 y que dice así: ‘Aprender una cosa viéndola y haciéndola es algo mucho más formador, cultivador y vigorizante que aprender simplemente por comunicación verbal de ideas.’” Ander-Egg, E. (1999) p. 11.

25 El segundo vendrá al final, cuando una propuesta vivencial remate la experiencia.

26 Sennett, R. (2012) *Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación*, Barcelona, Anagrama, p. 283.

27 “El aula taller es una metodología participativa, como un espacio donde se re-crean el conocimiento en sí mismo y en los demás, propiciando el diálogo, la reflexión y la creatividad, promoviendo procesos individuales y colectivos que permiten intercambiar vivencias, que propician el fortalecimiento de la red vincular entre los miembros del grupo, y facilitan la visualización de mitos,

para caer en la cuenta de la *falsedad de las creencias*<sup>28</sup> que rondan lo sexual. Aunque lo haga, su palabra tiene poco de atractivo. Lo interesante es que sean ellos quienes expongan sus pensamientos, allí radica el verdadero provecho.<sup>29</sup>

*“El tamaño del pene es una competencia entre varones.”*

*“Mi novia viene de Santa Fe y cuando nos encontramos quiere hacerlo en cualquier lado, en el parque. A mí me da cosa, prefiero hacerlo más tranquilo, pero ella llega desesperada.”*

(Entrevista individual n° 3 / Alumno Esc. Normal)

---

prejuicios y tabúes culturales que inciden en la resistencia al cambio y adquisición de conductas saludables”. En Ramos, R. y Bárbara, I. (2000) “El taller como medio adecuado para generar un espacio alternativo en las escuelas donde poder hablar lo que no se habla”. Congreso Latinoamericano de Salud Sexual y Reproductiva. III Foro Nacional de Procreación Responsable, Buenos Aires, Asociación Argentina por la Salud Sexual y Reproductiva (AASSER), del 14 al 16 de abril de 2000—Consultado: 28/10/15.

28 Necesitamos hacer una aclaración. Consideramos que las experiencias de educación para la sexualidad están paradas sobre una tensión estructural: por un lado, la urgencia en relación a que se reduzcan las tasas de embarazo adolescente, ITS y violencia, los tres peligros vinculados al sexo, no solo en esta etapa de la vida. Por otro lado, la inquietud por resignificar la sexualidad desde temprana edad, reivindicando el cuerpo como territorio de soberanía. En este sentido, nosotras nos paramos en el *entre* de esta disputa. De ahí que consideramos que la desmitificación siempre es parcial, que los velos, los dobles sentidos, las paradojas se encuentran en la base misma de la experiencia sexual. Es decir, los atributos míticos son intrínsecos a la sexualidad.

29 En el trabajo en taller en la educación popular, será importante: “a) partir de los saberes y las ideas de los participantes; b) buscando dinamizar descubrimientos colectivos mediante un trabajo de análisis y problematización también colectivo; c) concibiendo a las contradicciones como motor del proceso dialéctico de aprendizaje, esto es, como oportunidad pedagógica”. Cano, A., *op. cit.*, p. 38.

*“En casa no se habla de sexo. Tienen vergüenza y nos hacen tener a nosotros.”*

*“Mi hermana está casada con una mujer, está feliz porque eligió a alguien a quien amar.”*

*“Yo puedo vestirme como quiero y no por eso tienen derecho a decirme cualquier cosa. No me visto para provocar.”*

*“A ver si las chicas se ponen las pilas, nosotros estamos podridos de llamarlas.”*

*“Yo, siendo varón, no lo haría con cualquiera.”*

**(Bitácora, 2° 3°, Esc. Normal, mayo de 2014)**

*“-¿Qué idea tenés vos de ser varón? ¿Te parece que está bien que un chico demuestre sus sentimientos?”*

*–Qué llore en público es re gay, hay que llorar cuando no te ven.”*

*“-¿Hay que decirles a los padres cuando te iniciás?”*

*–¡¡¡No!!! Tenés que ir al ginecólogo.*

*–Está bueno hablar con alguien mayor que te apoye y aconseje.*

*–¿Cómo le vas a decir a los viejos?”*

**(Bitácora, 5° 5°, Esc. Normal, octubre de 2014)**

Los talleres sirven como sitio donde ir a la fuente, conocer cómo piensan los demás, si eso que se anda diciendo tiene asidero o se trata de prejuicios heredados. El mirarse a los ojos y confrontar entre pares tiene un valor inmenso,<sup>30</sup> es una oportunidad preciosa para

---

30 “Las relaciones y cooperación de los alumnos entre sí dentro del proceso de enseñanza/aprendizaje son parte sustancial de la pedagogía del taller. De este modo los saberes, capacidades y habilidades de cada uno son tenidos en cuenta como un elemento fundamental de la dinámica del proceso de enseñanza/aprendizaje. El conocimiento de cada uno y de todos confluye en el trabajo colectivo. Ya no le tienen que repetir textos como papagayos culturales, sino hacerse responsables de su propio aprendizaje.” Ander-Egg, E., *op. cit.*, p. 57.

desarmar esos prejuicios que frenan e invalidan, otorgando nuevas dimensiones y posibilidades al encuentro. Hay un salirse del papel previsible y un llegarse a un nuevo papel: el mostrarse nunca es total, siempre hay un avanzar y márgenes que se guardan, que se preservan de la mirada ajena. Veamos estos testimonios:

*Me da asco masturbarme, prefiero garchar.*

(Entrevista individual n °1 / Ex alumno Esc. Normal. Hace referencia al comentario que hizo una compañera durante un taller.)

*Qué tiene de malo querer modelar a tu pareja para que no te moleste tanto.*

(Bitácora, 5° 4°, Esc. Normal, julio de 2014)

En el proceso de desmitificación, el ir a la fuente, al lugar donde se percibe el origen de una idea, involucra la propia significación, la manera peculiar en que cada cual pliega lo social. Hay un poner crudamente en palabras sentimientos que rondaban sin voz por el cuerpo. Construcciones simbólicas que ponen a los participantes cara a cara con su propia sensibilidad y creencias, aunque éstas vayan en contra de lo “correcto”. Los testimonios muestran planteos que van en una dirección diferente al espíritu de los talleres estudiados, donde se reivindica el cuerpo como potencia; el autoerotismo no como obligación sino como una práctica legítima de autoconocimiento y búsqueda de placer, a la vez que se cuestionan las relaciones desiguales de poder. Ese poner en discurso que el taller hace posible es el punto de partida de cualquier intento resignificador.

Otro emergente que se hace presente en estos espacios es la revalorización del azar, ese territorio sin certezas que resulta en extremo fascinante. Lo espontáneo y la improvisación se divisan como impulsos que nunca podrán ser regulados del todo. Y que, por el contrario, devienen en potenciadores de lo sexual. En ese sentido, se pone en tensión la planificación, el proyecto de vida, cuando se hace presente la gracia que tiene lo sexual de convocar al caos.

*—¿Cómo te das cuenta de tu sexualidad?*

*—Te das cuenta.*

(Bitácora, 2° 3°, Esc. Normal, mayo de 2014)

*“¿Cuáles son mejores, las relaciones planeadas o las improvisadas?”*

*“¿Por qué hay que tener preservativo para tener relaciones sexuales?”*

(Bitácora, 2° 2°, Esc. Normal, junio de 2014. Son dudas introducidas anónimamente en el buzón de preguntas.)

Tal vez, no sea importante en un espacio de taller responder en su totalidad a “cómo te das cuenta de tu sexualidad”. O tan importante como brindar algunas pistas sea sugerir que hay algo del orden de la propia experimentación que reclama lo fortuito, que es convocado por el riesgo, que no podrá jamás alimentarse de información predeterminada. Es una tierra que se guarda un margen de imponderables. Como si de una película de conquistadores o de astronautas se tratara, lo incierto pone en movimiento la historia. Así lo dice Freire (1986): “Sin esa aventura no es posible crear. Toda práctica educativa que se funda en lo estandarizado, en lo preestablecido, en la rutina en que todas las cosas están predichas, es burocratizante y, por eso mismo, antidemocrática”.<sup>31</sup>

Nos serviremos del amor para ejemplificar mejor una práctica concreta de desmitificación que, tal vez, no sea otra cosa que un volver a mitificar. Una bitácora narra que esa mañana, la consigna de producción fue: “En grupos, escribir grafitis que hagan referencia al amor”. Dijeron:

*“El amor es una experiencia extraterrestre.”*

*“Cuando te enamorás sos una boluda, él se aprovecha.”*

*“Enamorarse y gustar es diferente. Enamorarse es una palabra grande para nosotros que somos chiquitos.”*

*“El amor es algo que te hace sufrir.”*

*“Nos gustan varios, ¿eso es amor?”*

---

31 Freire, P. (1986) *Hacia una pedagogía de la pregunta. Conversaciones con Antonio Faúndez*, Buenos Aires, Asociación Ediciones La Aurora, p. 58.

(Bitácora, Esc. Normal, 6° 4°, septiembre de 2013)

Según relata el registro consultado, lo escrito fue llevado al plenario. A varios les costó entender que el amor podía asociarse con ideas negativas. Cada uno hizo sus aportes, hubo debate. El amor como construcción social, no como esencia o algo natural. Cómo los consumos culturales dan lugar a un determinado imaginario del amor. Lo histórico en torno a la idea hegemónica de enamorarse. Cómo existen infinitas maneras de amar, entre ellas las que tienen que ver con amarse a sí mismo, al propio cuerpo. Que al saber que el amor no es sino que se inventa, es posible crear nuevas formas más felices, que incluyan relaciones equitativas, diversidad, respeto, complicidad. Y, finalmente, que puede ser una experiencia que haga sufrir.

La conversación que dio lugar este tema habilitó un tipo de pensamiento que denominaremos “mamushka”, las muñecas rusas que guardan dentro otra muñeca y dentro otra muñeca... En los talleres, una idea que parece imposible de interpelar, que se presenta como verdadera, impermeable –con sus coloridas ropas típicas de filigranas y su pañuelo en la cabeza–, logra cortarse al medio para descubrir que en su interior hay otras ideas que también se parten en dos para dar lugar a otra idea más y así sigue la lista. Estas artesanales criaturas simbolizan en su tierra natal alegría, prosperidad y sabiduría, también fertilidad. Tal vez en un taller como estos adoptan similares significados.

Hay una manera peculiar de hacer preguntas en los espacios ESI. Allí se encuentra el pie necesario para interrogar lo dado, lo que pareciera obvio e inamovible, para reflexionar, como propone Maturana (2000). Dice:

*¿Cómo hacemos lo que hacemos? O mejor, por dos preguntas relacionadas: ¿Cómo es que conocemos? y ¿cómo es que amamos? (...) quiero invitarlos a aceptar la pregunta. Si no aceptamos esta pregunta no pasa absolutamente nada. Si no nos preguntamos cómo hacemos lo que hacemos, no pasa nada, seguimos haciendo lo que hacemos como si tuviésemos la capacidad de hacer lo que hacemos como una propiedad intrínseca. Pero si nos preguntamos*



*¿cómo hacemos lo que hacemos? abrimos un espacio de reflexión.<sup>32</sup>  
¿Por qué te cambia la cabeza cuando empezás a tener relaciones, te volvéis más independiente?*

(Bitácora, 4° 1°, Esc. Normal, septiembre de 2013)

*¿En dónde está dicho que a la mujer le tiene que gustar el hombre y al hombre la mujer?*

(Entrevista individual n° 5 / Alumna Esc. Normal)

Es como si en los talleres se entrenara cierta flexibilidad para preguntar, se reivindicara esta práctica discursiva y la curiosidad que la mueve como motor de todo conocimiento y experiencia. Freire insiste que en la educación bancaria se produce el fenómeno de la “castración de la curiosidad”, “un movimiento unilineal que va de aquí para allá y punto no hay regreso, y ni siquiera hay una demanda ¡el educador de manera general ya trae la respuesta sin que se le haya preguntado algo!”<sup>33</sup>

Otra de las dinámicas que tuvieron lugar en los talleres analizados fue el “gallito ciego”. Se juega en parejas. Uno de los integrantes tiene los ojos vendados. Otro funciona como guía por los pasillos de la escuela, por el aula; deben subir sillas y mesas para, finalmente, experimentar –siempre con la vista suprimida– diferentes estímulos sensoriales. Tras la experiencia, las bitácoras registran:

*“Me dio miedo cuando me guiaban, pero me relajé, confíe y el miedo se fue yendo.”*

*“Me sentí cómodo guiando porque sentí que el otro creía en mí.”*

*“Sabía que podía guiar bien, es más cómodo.”*

*“–¿Qué tiene que ver con el taller esta actividad?”*

*–Con la confianza, confiar en el otro, confiar en uno mismo.”*

---

32 Maturana, H. (2000) Conferencia de apertura de las Jornadas del amor en la terapia, 17 de noviembre de 2000. Disponible en [www.fritzgestalt.com/artimaturana.htm](http://www.fritzgestalt.com/artimaturana.htm)–Consultado: 27/10/15

33 Freire, P. (1986) *Op. cit.*, p. 56.

*“Me dio miedo.”*

*“Experimentamos con cosas nuevas; si tenés confianza sabés que el otro no te va a hacer probar algo malo.”*

(Bitácora, 2° 2°, Esc. Normal, agosto / septiembre de 2014)

¿Qué significa preguntar? ¿Se pueden hacer preguntas con el cuerpo, desde el cuerpo? Con la ayuda de Freire, podemos mirar esas escenas y ver que se trata de una actitud de indagación desafiante, de asombro permanente, de experimentación y riesgo, de búsqueda de respuestas que guardan siempre un grado de precariedad. Podríamos arriesgar, a partir de nuestro trabajo de campo y de las reflexiones que él nos permite, que con el cuerpo movilizado, funcionando como campo de experimentación, las preguntas que sirven solo pueden venir de allí, cualquier inquietud ajena al cuerpo pierde interés, pierde intensidad y utilidad. Porque se cae en la cuenta de que la pregunta es por ese lugar que cada uno ocupa en el mundo, un lugar activo, histórico, transformador. Dice Freire: “Creo, en este sentido, que el educando insertado en un permanente proceso de educación tiene que ser un gran interrogador de sí mismo. Esto es, no es posible pasar de lunes a martes sin preguntarse constantemente. Cuando una persona pierde la capacidad de asombrarse, se burocratiza”.<sup>34</sup> Entonces, no cabe ninguna duda de que la pregunta es por el cuerpo, por lo que allí acontece.

Pero aún hay más. Nos resta hacer referencia al último momento del taller, al cierre. Como ya señaláramos, un taller, dadas algunas circunstancias, es una experiencia donde lo emotivo juega un rol fundamental. Los últimos minutos se dedican a una dinámica corporal. En algunas de las bitácoras analizadas se mencionan para este segmento sesiones de masajes, caminatas y abrazos. La música aporta a la creación de un espacio de reflexión emotivo y experimentación íntimo.

La metáfora del taller –mencionada al comienzo de esta tesis– se encarna en el espacio escolar. Como fuimos argumentando, con la

---

34 Freire, P. (1986) *Op. cit.*

materia prima de las significaciones se va dando forma de manera colectiva a nuevas versiones de los sentidos ligados a la sexualidad. Tan importante como la artesanía que se obtiene es el proceso, la práctica<sup>35</sup> de reconectarse con el poder de las manos, del cuerpo sensible al movimiento y las miradas propias y ajenas, con la capacidad hacedora que cada uno trae en su bagaje. Ese momento de transformación donde “Lo no nacido no se explica, no se entiende: se siente, se palpa cuando se mueve”.<sup>36</sup>

Expresa Sennett (2012): “El trabajo físico puede crear conducta social dialógica”. Encarnar, allí el sujeto comprende que es “producto de sí mismo, creador de la vida por medio de prácticas concretas”.<sup>37</sup> Este lugar de tan alta significación solo es posible de alcanzar cuando los jóvenes son interpelados por prácticas que le hablan a su totalidad, donde lo fragmentario es superado por una visión integradora, holística. Donde el cuerpo es el interlocutor válido. Un cuerpo sediento de conversación, que espera ansioso por invitaciones que despabilen su adormecida capacidad de experimentación, de comprensión. Nos interesa reiterar una vez más que estos espacios, algunas veces, llaman al ser *sentipensante* abandonado habitualmente en los espacios escolares. Sennett otra vez: “En el momento culminante de la Revolución Francesa, el periódico más radical de París declaró que no podía haber una verdadera revolución si el pueblo no la sentía en su cuerpo”.<sup>38</sup> Y otra: “Todas las habilidades, incluso las más abstractas, empiezan como prácticas corporales”.<sup>39</sup>

Otra respuesta más al ‘cómo’ que da comienzo a este apartado se refiere de lleno al erotismo. Para la sexología se trata de una

---

35 “Un cambio en el orden del discurso supone transformaciones en el interior de una práctica.” Foucault, M. (1969) *La arqueología del saber*, Madrid, Siglo XXI, p. 351.

36 Galeano, E. (2001) “Ventana sobre este libro”, en *Las palabras andantes*, Buenos Aires, Catálogos, p. 7.

37 Sennett, R., *op. cit.*, p. 11.

38 Sennett, R. (1994) “El cuerpo liberado”, en *Carne y piedra. El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*, Madrid, Alianza Editorial, p. 302.

39 Sennett, R. (2009) *El artesano*, Barcelona, Anagrama, p. 22.

respuesta sexual a un estímulo sensorial o de las fantasías. Para Escobar Guerrero (2012), desde la línea de pensamiento freireana, una potencialidad de la pedagogía. Dice: “Uno de los principales desafíos del ser humano es asumir la autonomía de su erotismo de Eros y luchar para que sea respetado”.<sup>40</sup> “El sueño, en mi práctica educativa, ilumina el sendero de una pedagogía erótica. Sin amor difícilmente aprenderemos a soñar, y sin erotismo no es posible la utopía.”<sup>41</sup>

El erotismo es un tema que de manera directa se ha tratado en muy pocos de los talleres observados. Sin embargo, en casi todos, el tema sobrevuela, sus destellos se hacen presente como una condición de producción para hablar de sexualidad. Como un emergente que necesita manifestarse.

Con respecto al aporte que realizan las nuevas generaciones a la cuestión del erotismo, hay algunos testimonios que queremos traer:

*Hay erotismo en las personas que son espontáneas.*

(Bitácora, 6° 5°, Esc. Normal, octubre de 2015).

*—¿Qué tiene que ver la sexualidad con la diversión?*

*—¡¡¡Todo!!!*

(Bitácora, 4° 5°, Esc. Normal, noviembre de 2014)

*Lo disfruté, no me importaba si me caía porque puedo levantarme, me dejé llevar.*

(Bitácora, 4° 2°, Esc. Normal, octubre de 2014, en referencia a la dinámica del muñeco de goma.)

*Relaciono erotismo con el placer que te produce escuchar una canción, leer un libro. A mí particularmente la música y la lectura es*

---

<sup>40</sup> Escobar Guerrero, M. (2012) *Pedagogía erótica. Paulo Freire y EZLN*, México, p. 18.

<sup>41</sup> Escobar Guerrero, M. *Op. cit.*, p. 45.

*lo que más me produce placer, el humor me genera placer también.*  
(Entrevista grupal n° 1 / Ex alumnos Esc. Normal)

*“El cuerpo está tallado, te incitan a que lo talles, hay parámetros de belleza, de estética y patrones de erotismo.”*

*“El erotismo es un juego, uno comienza, tira señales y ve qué pasa, si el otro se engancha.”*

(Entrevista individual n° 1 / Alumno Esc. Normal)

*En un taller hicimos un juego con qué cosas nos gustan del otro. Me parece que en lo que me atrae del otro está el erotismo.*

(Entrevista individual n° 6 / Alumna Esc. Normal)

*Es excitarse y más que eso. Hay erotismo cuando estás con la persona que te gusta, con la que amás, no con cualquiera te va a pasar.*

(Entrevista individual n° 2 / Alumna Esc. Normal)

*Ese goce que encontrás en lo sexual me lo produce estar actuando, el erotismo es una cuestión en el alma.*

(Entrevista individual n° 2 / Ex alumna Esc. Normal)

Como práctica social, los jóvenes vinculan erotismo con humor, belleza, diversión, algo espiritual. Hay un dejarse afectar y un afectar a los demás. En todo algo sexual. Una búsqueda de belleza en lo cotidiano. Un lugar desde donde pensarse. Una mirada erotizada de la vida. Tal vez allí radique su valiosísimo aporte, su originalísimo hallazgo. Eso nuevo que están logrando producir con fragmentos de lo heredado.

## PARA FINALIZAR

En este artículo nos abocamos a pensar los talleres ESI como una oportunidad de resignificación de la sexualidad juvenil, donde interrogar lo dado, lo obvio e inamovible, para reflexionar desde el cuerpo, como espacios de producción simbólica, que dan cabida a la duda, al azar, al juego, a la experimentación, elementos constitutivos de la sexualidad.

Creemos que solo con el cuerpo movilizado, con la subjetividad conmovida, irrumpen las preguntas que importan. Porque entonces el lugar de enunciación es holístico, integral.

Cuando hablamos de los talleres ESI como espacios de desmitificación -tiempo de reflexividad, para percibir de manera colectiva los significados heredados- arriesgamos que esta práctica tal vez no sea otra cosa que un volver a mitificar, pero desde un lugar de autonomía. Un levantar nuevos velos que habiliten el juego en el territorio de la sexualidad.

Cuando tienen lugar estos eventos, algo del orden del hábito logra instalarse. Como en los talleres alfareros, de cestería o carpintero, la experiencia se va encarnando; son las manos las que incorporan las técnicas, los conceptos, las habilidades. En esas ocasiones, el cuerpo vibra en el taller. Registra cierto grado de estremecimiento<sup>42</sup> dado por el trabajo grupal, combinado con lo lúdico y la conversación, pero también por la reivindicación del placer como derecho y necesidad vital. Entonces, algunas veces, en los talleres el erotismo se insinúa como condición de existencia de la sexualidad, como principio de placer y fuerza subversiva, transgresora, que se expresa en lo sexual y también lo rebalsa, para instalarse en el corazón mismo de las transformaciones sociales, esas que comienzan como una incipiente grieta en la pared.

---

42 “El único medio para acercarse a la verdad del erotismo es el estremecimiento”, Bataille, G. (2002) *Las lágrimas de Eros*, Barcelona, Tusquets, p. 88.

## BIBIOGRAFIA

**Almodóvar, P. (Director) (1999).** Todo sobre mi madre (Película). España, El Deseo.

**Ander-Egg, E. (1999).** El taller como una alternativa de renovación pedagógica. Buenos Aires, Editorial del Río de la Plata.

**Anglada, M.J. (ed); Alcalá, J. y otros (2002).** *Fractura de materiales*, Barcelona, Ediciones Universidad Politécnica de Cataluña.

**Bataille, G. (2002).** Las lágrimas de Eros, Barcelona, Tusquets.

**Cano, A. (2012).** *La metodología de taller en los procesos de educación popular*. Revista Latinoamericana de Metodología de las Ciencias Sociales. Julio-diciembre 2012, vol. 2, n° 2, pp. 22-52. Recuperado de [www.pim.edu.uy/files/2013/05/La-metodolog%C3%ADa-de-taller-en-los-procesos-de-educaci%C3%B3n-popular.pdf](http://www.pim.edu.uy/files/2013/05/La-metodolog%C3%ADa-de-taller-en-los-procesos-de-educaci%C3%B3n-popular.pdf)–Consultado: 21/7/15.

**Dadoun, R. (2006).** El erotismo, Madrid, Biblioteca Nueva SL.

**Escobar Guerrero, M. (2012).** Pedagogía erótica. Paulo Freire y EZLN, México.

**EZLN (1996).** “Cuarta Declaración de la Selva Lacandona”. Disponible en [www.ezln.org/documentos/1996/19960101.es.htm](http://www.ezln.org/documentos/1996/19960101.es.htm)–Consultado: 26/10/15.

**Fernández, A. (2007).** Las lógicas colectivas. Imaginarios, cuerpos y multiplicidades, Buenos Aires, Biblos.

**Freire, P. (2004).** ¿Extensión o comunicación? La concientización en el medio rural, Montevideo, Siglo XXI.

**Freire, P. (1986).** Hacia una pedagogía de la pregunta. Conversaciones con Antonio Faúndez, Buenos Aires, Asociación Ediciones La Aurora.

**Foucault, M. (1969).** La arqueología del saber, Madrid, Siglo XXI.

**Galeano, E. (2001).** Ventana sobre este libro, en *Las palabras andantes*,

Buenos Aires, Catálogos.

**Gómez García, P. (2002).** El ritual como forma de adoctrinamiento, en *Gazeta de Antropología*, 2002, n° 18, Universidad de Granada. Disponible en <http://hdl.handle.net/10481/7395>–Consultado: 28/10/15.

**Jara, O. (1984).** La concepción metodológica dialéctica, los métodos y las técnicas participativas en la educación popular, Centro de Estudios y Publicaciones Alforja, San José de Costa Rica.

**Jiménez Vélez, C.A. (2008).** El juego. Nuevas miradas desde la neuropedagogía, Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.

**Lajo Pérez, R. (1990).** Léxico de arte, Madrid, Akal.

**Lévi-Strauss, C. (1952).** Religiones de pueblos no civilizados, en *École Pratique des Hautes Etudes*, Annuaire 1953-1954. Citado en Bertholet, D. (2005) *Claude Lévi-Strauss*, Valencia, Universidad de Valencia.

**Maturana, H. (2000).** Conferencia de apertura de las Jornadas del amor en la terapia, 17 de noviembre de 2000. Disponible en [www.fritzgestalt.com/artimaturana.htm](http://www.fritzgestalt.com/artimaturana.htm)–Consultado: 27/10/15.

**Maya Betancourt, A. (2007).** El taller educativo. ¿Qué es? Fundamentos, cómo organizarlo y dirigirlo, cómo evaluarlo, Bogotá, Cooperativa Editorial Magisterio.

**Monge, H. (1997).** Introducción, en Cortázar, J., *Los venenos y otros textos*, *Antología 1*, Buenos Aires, Ediciones Colihue.

**Montero Mórtola, C. (2007).** Vacíos de la antropología para humorizar, en *Antroposmoderno*, publicado el 2/12/07. Disponible en [http://antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id\\_articulo=1108](http://antroposmoderno.com/antro-articulo.php?id_articulo=1108)–Consultado: 27/10/15.

**Najmanovich, D. (2008).** La objetividad entre paréntesis. Entrevista a Humberto Maturana, en *Mirar con nuevos ojos. Nuevos paradigmas en la ciencia y pensamiento complejo*, Buenos Aires, Biblos.

**Ramos, R. y Bárbara, I. (2000).** El taller como medio adecuado para



generar un espacio alternativo en las escuelas donde poder hablar lo que no se habla. Congreso Latinoamericano de Salud Sexual y Reproductiva. III Foro Nacional de Procreación Responsable, Buenos Aires, Asociación Argentina por la Salud Sexual y Reproductiva (AASSER), del 14 al 16 de abril de 2000—Consultado: 28/10/15.

**Ramos, R.; Labella, A. y Berger, T. (2010).** El caldeamiento en los talleres vivenciales en educación para la sexualidad, IX Jornadas Nacionales y IV Congreso Internacional de Enseñanza de la Biología, Tucumán.

**Sennett, R. (2009).** El artesano, Barcelona, Anagrama.

**Sennett, R. (1994).** El cuerpo liberado, en *Carne y piedra. El cuerpo y la ciudad en la civilización occidental*, Madrid, Alianza Editorial.

**Sennett, R. (2012).** Juntos. Rituales, placeres y política de cooperación, Barcelona, Anagrama.



# **NORMAS PARA PUBLICAR EN TIEMPO DE GESTIÓN**

---



- 1) Se podrán publicar artículos, notas cortas, resúmenes de tesis y disertaciones y otras comunicaciones científicas. Deberán ser originales, inéditas, en idioma español. Los artículos deben remitirse a la dirección de correo electrónico `fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar` en un archivo adjunto.
- 2) Los artículos tendrán una extensión máxima de 10.000 palabras, en letra Times New Roman, cuerpo 12, interlineado de 1 y 1/2. Los editores podrán considerar los casos que exceden esa extensión.
- 3) Los artículos tendrán una estructura que comprenderá, en este orden: título (corto, conciso), autor, fecha de finalización de la redacción, breve currículum del autor, resúmenes (en castellano e inglés), palabras clave (en castellano e inglés), cuerpo del trabajo y bibliografía.
- 4) El currículum del autor no excederá las 120 palabras. Deberá describir los títulos y antecedentes laborales del autor e incluir una dirección electrónica de contacto.
- 5) El artículo debe contener un resumen escrito en español y en inglés de no más 150 palabras.
- 6) Las palabras clave serán tres. Se expresarán tanto en español como en inglés.
- 7) Si el trabajo es una ponencia presentada en congresos, en jornadas, seminarios, deberá especificarse el nombre del encuentro, la institución organizadora y lugar y fecha de realización. Tiempo de Gestión sólo publicará este tipo de trabajos cuando sean inéditos.
- 8) Las citas bibliográficas se realizarán insertando en el lugar que corresponda, entre paréntesis, el nombre del autor seguido por el año de publicación, por ej: (González, 2013). Si el nombre del autor forma parte de la oración, irá solo la fecha de publicación entre paréntesis. En el caso de que se citen dos autores, ambos deberán estar incluidos en el texto. Con tres o más autores, se cita el primero seguido de tal. En el caso de las referencias bibliográficas se colocarán al final del artículo, por orden alfabético por autor. Primero, el apellido del autor, luego el nombre, el año de publicación entre paréntesis, el título, los datos editoriales (nombre de la editorial y lugar en que se publicó, o nombre de la publicación si es un revista y número o volumen), además de las páginas citadas.
- 9) Los cuadros, tablas, gráficos, fotografías, etcétera se deberán remitir en escala de grises, en extensión JPG o TIF, con una

resolución de 300 DPI. Se recomienda enviar en forma separada del texto con la indicación del lugar en que deben ubicarse.

10) Tiempo de Gestión emplea un sistema de arbitraje doble ciego, por el cual ni el autor ni el árbitro se conocen mutuamente. Este arbitraje es obligatorio para todos los artículos. La revista cuenta con un Comité de Árbitros que evalúa aspectos como la solvencia temática, la solidez argumentativa, la claridad expositiva y el aporte original de ideas del artículo. El arbitraje concluirá en un dictamen que el autor tiene derecho a conocer, por intermedio del Editor. Ese dictamen podrá aceptar, rechazar o sugerir correcciones para los artículos.

11) El Comité Editorial queda facultado para decidir si el artículo se publicará o no y en qué edición.

12) El Editor y los evaluadores quedan facultados para hacer correcciones de estilo en los artículos propuestos. Esta facultad no comprende correcciones de contenido, en lo cual serán respetados los originales.

13) Los artículos publicados en Tiempo de Gestión no expresan necesariamente las opiniones del Editor, de los miembros del Comité Editorial, de los árbitros actuantes, ni de ninguna de las autoridades de la Facultad o de la Universidad, y son exclusiva responsabilidad de los autores.