

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

Tiempo de 26 **GESTIÓN**

Revista Académica Bianual de la Facultad de Ciencias de la
Gestión. Año XIV. Número 26. Segunda Publicación de 2018.


Universidad Autónoma
de Entre Ríos

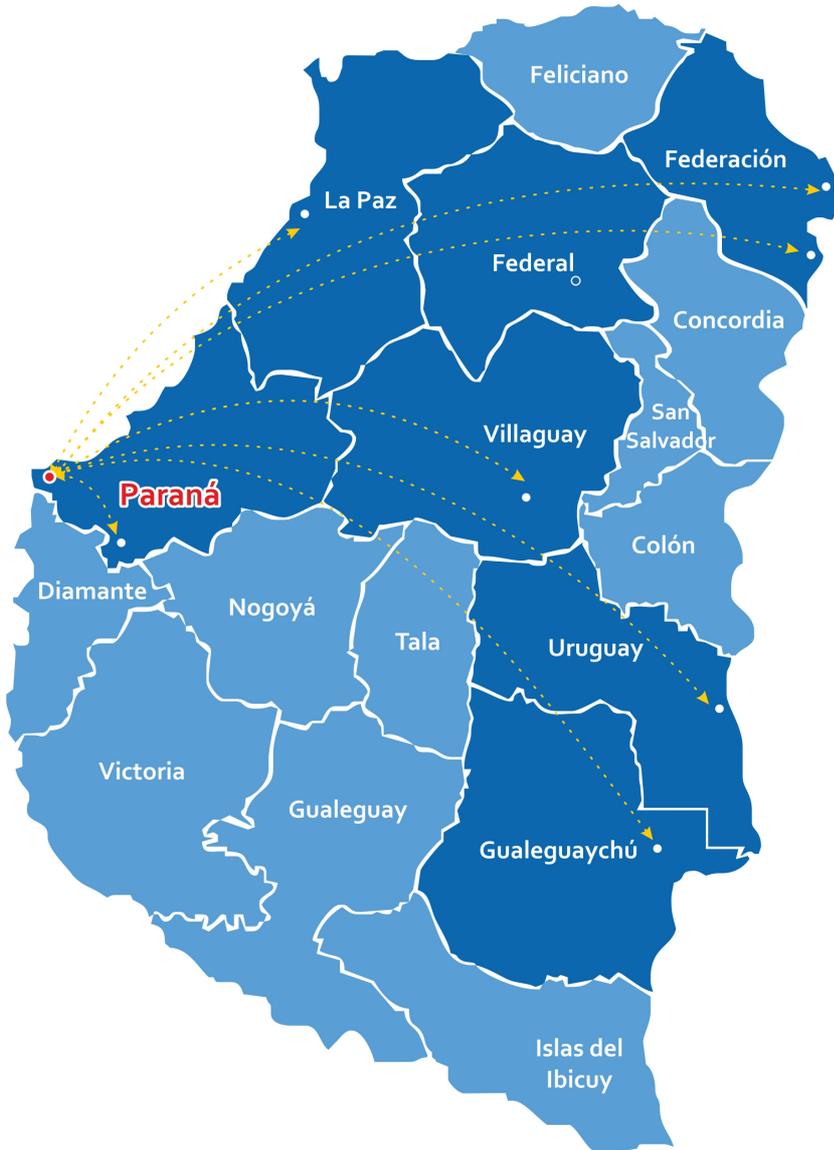
FCG
Facultad de Ciencias
de la Gestión



Universidad Autónoma
de Entre Ríos

FCG

Facultad de Ciencias
de la Gestión





FCG

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

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
Anibal 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 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°: 59150882

Edición N° 26 – Segunda Publicación de 2018

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

Domicilio: Libertad 26. Teléfono: 4070354

Correo electrónico: 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: bianual

Editores responsables: Fabián Reato, Marta Marozzini.

Impresión: Imprenta Oficial de Entre Ríos.

Córdoba 327. Paraná. E.R.

Colaboración Administrativa: Prof. Claudia Scheihing y Francisco Vega.

Tirada de esta edición: 200 ejemplares.

Indización: Latindex, Dialnet.

CONSEJO EDITOR

Dr. Miguel Rodrigo González Ibarra

Universidad Nacional Autónoma de México (México)

Prof. Rodolfo Bertoncetto

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)

Dr. Hernán Alejandro Morero. Conicet- UNC (Argentina)

Lic. Facundo Arias UNER (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).

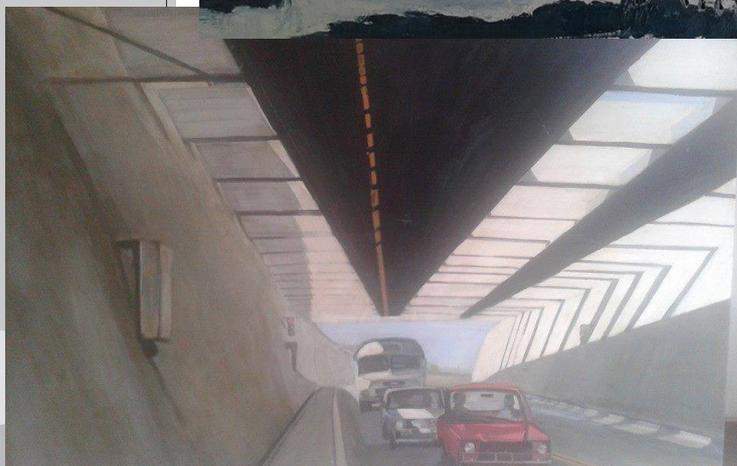
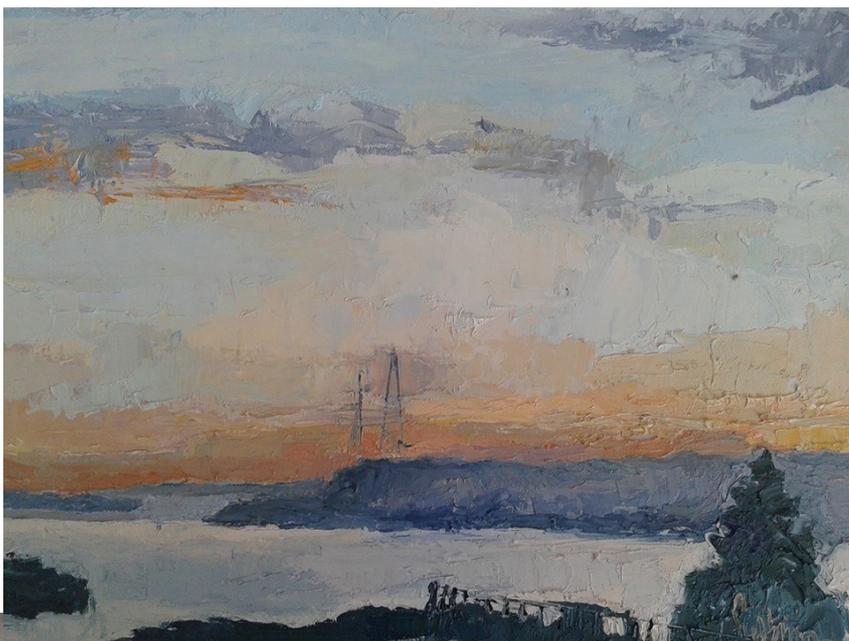
Abogada Elena Beatriz Alborno. Universidad Nacional de Entre Ríos.

Dra. Mariela Demarchi, Universidad Nacional del Litoral.

Abogado Alejandro Nató. Presidente del Centro Internacional para el Estudio de la Democracia y la Paz Social y Director Académico del Instituto Latinoamericano del Ombudsman.

TIEMPO DE GESTIÓN PÚBLICA UNA SERIE DE OBRAS DE ARTISTAS ENTRERRIANOS

ES DECISIÓN EDITORIAL DE TIEMPO DE GESTIÓN PUBLICAR OBRAS DE ARTISTAS ENTRERRIANOS COMO UNA MANERA DE VALORAR SUS TRABAJOS Y CON EL FIN DE DARLES DIFUSIÓN. EN ESTE NÚMERO, ILUSTRAN LA PORTADA, LA CONTRATAPA Y ESTA PÁGINA OBRAS DE JORGELINA PARKINSON.



Tapa:

Amanecer en Paraná
Óleo sobre tela. 30x45

Contratapa:

El túnel
Óleo sobre tela. 100x100.

EN ESTA PÁGINA: OBRA DE LA SERIE

EL PUERTO DE PARANÁ.

ÓLEO SOBRE TELA. 34x43.

JORGELINA PARKINSON

nació en Paraná, en 1967.

Realizó talleres de pintura, cerámica y dibujo con las profesoras Chana Naón y Amanda Mayor.

En el año 1995 se radica en Buenos Aires, donde se capacita a través de distintos cursos en la Asociación de Amigos del Museo Nacional de Bellas Artes e Instituciones Privadas.



Ha realizado distintas exposiciones a lo largo de su estadía en Buenos Aires, en Rosario, en Pilar y ha obtenido distintos premios. Participó activamente en cultura de la ciudad de Pilar, y en distintas instituciones. En 2009 regresó a Paraná.

Expuso en el Museo de Bellas Artes de Paraná, en el Hotel Marán, en la muestra colectiva de la Cámara de Diputados de Entre Ríos, participó en la muestra de mujeres destacadas de la ciudad de Santa Fe.

En 2011, usando como eje la figura humana, articuló en una muestra propia las distintas áreas del arte, la danza, la música, la poesía y el teatro. Actualmente su obra está en distintas galerías e n la ciudad de Santa Fe y espacios de arte. Posee taller propio.

ÍNDICE

UNO

Política de colonización del Banco de la Nación Argentina durante el gobierno de Perón (1946-1955)

Por Marcos Alberico Henchoz. **Página 15**

DOS

La separación de la propiedad y el control y sus costos

Por Yoeslandy García Marsilio

y José G. Vargas-Hernández. **Página 41**

TRES

Las Pymes industriales exportadoras entrerrianas en el contexto de la crisis internacional.

Por Ruth Celia Carengo, María Laura Bevilacqua e Iván Federico Gebhart. **Página 61**

CUATRO

Participación solidaria para el desarrollo comunitario en México: el caso del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro, Michoacán, México.

Por Miguel Rodrigo González Ibarra

e Ilse Brunner Schoenemann. **Página 83**

NORMAS PARA PUBLICAR EN TIEMPO DE GESTIÓN. Página 117

NOVEDADES.

Noticias académicas e institucionales. **Página 121**

UNO

Política de colonización del Banco de la Nación
Argentina durante el gobierno de Perón (1946-1955)

Por Marcos Alberico Henchoz

Fecha de finalización del artículo: agosto de 2018

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a layered, abstract effect.

SOBRE EL AUTOR

Marcos Alberico Henchoz es Licenciado en Historia (UNLu), licenciado en Gestión Educativa (UNTREF), profesor de Historia, profesor de Educación Primaria. Tiene una Especialización Superior en Ciencias Sociales. Es docente en la UADER -FCG Hotelería.
Contacto: mahenchoz47@gmail.com

RESUMEN

En el presente trabajo analizamos las políticas de colonización desarrolladas por el Banco de la Nación Argentina durante la primera y segunda presidencia del General Juan Domingo Perón (1946-1955). Indagamos sobre los aspectos de la política nacional durante ese período que favorecieron la creación de colonias y la importancia del Banco de la Nación Argentina en el desarrollo, financiamiento y venta de tierras dentro de la política agraria de colonización peronista.

ABSTRACT

In the present academic research, will analyze the colonization policies developed by the Banco de la Nación Argentina during the first and second presidency of General Juan Domingo Perón (1946.1955), investigating aspects of national politics that favored the creation of colonies and the importance of the Banco de la Nación Argentina in the development, financing and sale of lands within the agrarian policy of Peronist colonization.

Palabras clave: *Colonización agraria, Peronismo, Banco de la Nación Argentina*

Key words: *Agrarian colonization, Peronism, Banco de la Nación Argentina*

INTRODUCCIÓN

El 12 de octubre de 1886 asumió la fórmula Miguel Juárez Celman y Carlos Pellegrini como presidente y vice, respectivamente. Era la continuidad de un modelo de país impuesto desde el Partido Autonomista Nacional liderado por Julio Argentino Roca. Como era de esperar, en su discurso de asunción el presidente brindó detalles de las políticas implementadas y de la continuidad de las mismas.

En lo específico a lo rural, resaltó la inmigración europea en su trabajo de colonización y les garantizó la gratuidad de los pasajes y la entrega de tierras a los colonos, las mismas que habían sido arrebatadas a los pueblos originarios en la mal llamada Campaña del Desierto. Promovió la incorporación del alambrado y los primeros molinos de viento para extracción de agua. Las exportaciones se diversificaron, incorporando la carne congelada y aumentando la salida de lana y cereales. En lo específico del sistema bancario, aprobó la Ley de Bancos Garantidos en 1887, que permitió a numerosas entidades financieras (además del Banco Nacional creado durante la presidencia de Avellaneda y del Banco de la Provincia de Buenos Aires) emitir billetes, siempre que estuvieran respaldados con bonos del gobierno, que solo podían comprarse con oro. Esto generó enormidad de problemas comerciales y financieros.

Más allá de las medidas mencionadas, los errores gubernamentales de ignorar los reclamos de obreros, colonos y de nuevas fuerzas políticas acerca de los abusos del régimen, produjeron un gran descontento en un amplio sector de militantes políticos enrolados en la incipiente Unión Cívica creada por Leandro N. Alem y Bartolomé Mitre.

En efecto, en la mañana del 26 de julio de 1890 se impulsó una revuelta conocida como Revolución del Parque. La lucha duró tres días, al cabo de los cuales fue sofocada pero no sin antes provocar la renuncia de Juárez Celman a la presidencia, siendo reemplazado por su vicepresidente, Carlos Pellegrini.

De la breve presidencia de Pellegrini solo haremos mención, por ser lo específico a esta investigación, la creación del Banco de la Nación

Argentina (BNA) producida el 16 de octubre de 1891 mediante Ley 2.841. Fue nombrado primer presidente de la entidad Vicente L. Casares y directores provisorios Amancio Alcorta, Francisco B. Madero, Juan Blaquier, José B. Güiraldes, Agustín Muñoz Salvigni, Juan Lanús, Juan Drysdale, José M. Rosa, Santiago Luro, Saturnino J. Unzué, Ángel Estrada, Guillermo Paats, Carlos Becú, E. Bellmare y Guillermo von Eicken. Hacia diciembre de 1892, el BNA ya había dispuesto la apertura de 60 filiales en distintos puntos del país.

Berensztein (2016) sostiene que desde su origen, el BNA, tal como lo refleja su carta orgánica, nace como instrumento para el financiamiento de las actividades productivas del sector agropecuario, el segmento más importante en cuanto a tamaño y el más dinámico del entramado productivo de la Argentina. El BNA no fue creado como agente financiero ni como instrumento de financiamiento del Estado, sino que, por el contrario, le impusieron a la nueva institución límites estrictos en este sentido: “El Banco no podrá hacer préstamos a ningún gobierno ni a municipalidad, con excepción del Gobierno Nacional, al cual no se le podrá acordar mayor suma de dos millones de pesos mientras el Directorio deba su nombramiento al Poder Ejecutivo”, se lee en el Artículo 10 de la Ley 2.841.

1. PROYECTOS Y ANTECEDENTES DE LAS ENTIDADES RURALES Y DE LAS FUERZAS POLÍTICAS

Según Bórea (1948), el latifundio que se formó por los distintos sistemas puestos en práctica hasta ese momento en el país para la distribución de la tierra tuvo como consecuencia un sistema de cultivo extensivo tanto para la agricultura como para la ganadería. Según el pensamiento de este autor, teniendo en cuenta el Tratado de Economía Rural –Tomo VIII-; en Argentina no hay latifundios sino grandes propiedades ya que, en economía rural, se entiende por latifundios las grandes extensiones de tierra casi inexplorada, de pertenencia a una misma persona o dejada en manos de intermediarios y consideraba que en la Argentina todas las tierras estaban de una u otra forma trabajadas.

De esta manera, pensar en llevar adelante una política de colonización agraria significaba poner en tensión múltiples intereses confrontados hasta ese momento.

Blanco (2014) plantea que el término colonización remite a la acción y efecto de colonizar; esto es, establecer una colonia o bien fijar en un terreno la morada de quienes la cultivarán. Es decir, en un sentido amplio, el término refiere al poblamiento, al asentamiento de una población (colonos) en una zona deshabitada y con una actividad productiva inexistente o no acorde con sus potencialidades. Es, entonces, un hecho social pero también económico. Es un hecho social que implica “transmigración”, movilización de población y establecimiento de una nueva comunidad espacialmente delimitada. Y es, al mismo tiempo, un hecho económico por cuanto ese desplazamiento no es azaroso sino orientado a promover o impulsar la explotación productiva del territorio ocupado. Puede tratarse de poner en producción territorios deshabitados o bien de potenciar la productividad e incremento de la renta en otros ya ocupados. En ambos casos, el proceso busca atender a demandas socio-productivas concretas que se orientan, de algún modo, a evitar o contener la conflictividad social que la incapacidad de radicación territorial y/o productiva puede generar. Ahora bien, la colonización es también un hecho político o jurídico en tanto requiere de la intervención del Estado en el diseño de un marco legal para efectivizarla o garantizar su vigencia. Es, así, parte de las acciones planificadas del Estado para modificar situaciones de desequilibrio tanto económico como social. Y, en la medida en que responde a demandas específicas de una comunidad, es un proceso que varía en el tiempo y modifica sus objetivos y modalidades según sean los cambios que la misma sociedad experimenta.

Con las exigencias de los mercados externos se fue dando el inicio de la fragmentación de las explotaciones, haciéndolas mixtas y, luego, a un ritmo mucho más lento la división de la propiedad. Una de las principales causas por la cual no se estimuló la división fue por la falta de un crédito agrario acorde a las necesidades de los arrendatarios o aparceros.

La tendencia entre los hombres de algunos partidos políticos y de la

Federación Agraria Argentina (FAA) era la de convertir en propietarios al mayor número posible de arrendatarios entendiendo, además, que esa era la mejor forma de arraigo de los agricultores a la tierra. El modo de acceso a la tierra no fue planteado de la misma forma por las distintas entidades rurales, más bien hubo posturas opuestas (conservadores, oligarquía latifundista, sociedad rural, entre otros). Por un lado, la FAA en 1946 encargó a sus profesionales un estudio sobre los latifundios existentes y los arrendatarios en condición de ocupar aquellas tierras ante la posibilidad de subdivisión de los mismos, resolviendo confeccionar un registro con datos personales y qué campos ocupaban. De hecho, esta entidad promovió reuniones de agricultores en las distintas provincias del área pampeana bajo el lema “De arrendatarios a propietarios”, en donde se reclamaban, entre otros temas, urgente arreglo de los caminos, aperturas de escuelas, apoyos económicos por la larga sequía sufrida, entre otras problemáticas. Un ejemplo de ello, según el periódico *La Tierra*, de fecha 28 de julio de 1944, fue la reunión realizada en Urdinarrain, Departamento Gualaguaychú, junto a varios miembros del Consejo Agrario Nacional en donde se aprovechó para llamar a inscripción de colonos para integrar la primer Colonia Oficial Nacional en Isletas, Departamento Diamante.

Por otro lado, la Sociedad Rural Argentina (SRA), en su revista N° 6 *Anales*, de junio de 1947, tenía mucha preocupación por el éxodo rural y, por ende, por la falta de mano de obra existente; pero no consideraban que el arraigo a la tierra por parte del agricultor se debía dar mediante el “ser propietario” sino, que reconocían el arrendamiento como la mejor forma de arraigarse y les exigían al gobierno otros tipos de soluciones orientadas a mejorar la calidad de vida de los agricultores para que éstos se establecieran sin mayores inconvenientes: bajar el nivel de mortalidad infantil, eliminar la desnutrición, entre otras medidas.

Mancini (1943) planteaba que el objetivo de la implementación de una política colonizadora no debía tener como fin terminar con el latifundio; ya que, éste ha contribuido y contribuye a la riqueza nacional; “(...) lo que debe combatirse es el latifundio improductivo (...)” debido a que la propiedad deja de cumplir con su principal rol que es la de estar en función de la economía. Entendido así, la

propiedad es un instrumento de producción y su posibilidad de subdividirla no debía ser la impronta política de determinadas necesidades del gobierno.

La mayoría de los proyectos presentados en el Parlamento Nacional, como así también los de la FAA durante la década de 1930 y 1940, coincidía en que las parcelas o los lotes distribuidos no sólo debían permitir el sostenimiento de la familia sino que se debía procurar la creación de una serie de condiciones: cercanía a poblados, buenos caminos, la comercialización, créditos, la instrucción al agricultor, transportes y el fomento a la cooperación. Según el periódico *La Tierra*, del 11 de julio de 1944, las discusiones por dentro de la FAA se desarrollaban en las denominadas Asambleas Comarcales en las cuales se pedían mejoras sobre distintos aspectos. En función de estas actividades se realizaban giras “proselitistas” en pueblos y zonas rurales de toda la región pampeana.

Según Mancini (1943), la colonización implicaba la explotación racional y progresiva del suelo por la combinación de los cuatro factores clásicos: tierra, capital, trabajo y la comercialización dentro de una organización social, con una finalidad de cultura, teniendo como “objeto fundamental la radicación de productores directos”.

No se explica colonización con términos puramente económicos. Así, el desarrollo debe ser integral tanto en lo económico como en lo social, jurídico y político. De esta manera, no es lo mismo colonización que distribución o parcelamiento de la tierra. Esta última tiene un mero carácter económico basado en cuestiones políticas. Mientras que la primera tiene una función mucho más compleja, combinándose factores sociales y económicos. Por lo tanto, había que realizar estudios de suelos, buscar los mejores hombres para labrar la tierra, organizar el trabajo del campo, instruir a los colonos, fomentar la familia, difundir la educación y la acción cooperativa, facilitar los medios de comunicación y transportes, organizar la comercialización, entre otros.

El accionar sobre la política de colonización estuvo dado tanto por organismos oficiales como por el sector privado. En efecto, en la esfera oficial tanto el Poder Ejecutivo Nacional como el Banco

Hipotecario y el Banco de la Nación tenían proyectos análogos. Estos últimos tenían en su poder grandes extensiones de tierras debido a que la crisis de comienzos de los años treinta había provocado la falta de cobro de los créditos hipotecarios otorgados oportunamente. También, las provincias de Buenos Aires (Ley N° 4418), la de Santa Fe (Ley N° 2432) y de Entre Ríos (Ley N° 2985) tenían una legislación acorde a la colonización evidenciando cierto grado de acuerdos entre los distintos partidos políticos y sobre la necesidad de implementar este sistema en las diferentes provincias.

Lázzaro (1999) plantea que en el Congreso de la Nación se presentaron muchos proyectos que hacían referencia a la cuestión de la colonización. Pero será el del Diputado Nacional por el radicalismo, Bernardino Horne, el que tomará cuerpo llegando a ser Ley. El mismo había sido presentado en 1938 y se sancionó como Ley N° 12.636 conocida como “ley de colonización”. Esta ley produjo enfrentamientos de tipo teórico con respecto a varios de sus artículos. Uno de ellos fue el de la cantidad de superficie que se consideraba adecuada para las explotaciones. Según está citado en Lázzaro (1999), el Ministro de Agricultura, Massini Ezcurra, en julio de 1940, durante su exposición en el Senado, fijando la posición del Poder Ejecutivo, sostuvo que se debía evitar tanto el latifundio como el minifundio y que para ello se debía buscar “(...) una explotación agrícola conveniente(...)” tendiente a “(...) mejorar el standard de vida del trabajador rural (...)”. En este sentido, todos los sectores relacionado al campo, tanto la FAA como la SRA, sostenían similares conceptos, el de evitar el minifundio porque era tanto o más antieconómico y perjudicial que el latifundio.

La política de colonización estaba en manos del Consejo Agrario Nacional (CAN) aunque por diferentes motivos se encontraba estancada: falta de tierras propias, diferencias con las entidades bancarias por los intereses a cobrar, licitaciones de campos declaradas desiertas, etcétera. La promulgación de la ley N° 12.636 (2/9/1940) estipulaba que el Ejecutivo Nacional debía entregar al CAN en un plazo de 90 días todas las tierras disponibles y fondos necesarios para su funcionamiento. La cuestión es que el traspaso de tierras fue muy lento y los fondos prácticamente inexistentes.

Todo indicaba que el único camino a seguir era la expropiación de campos para avanzar en la colonización.

2. EL CONSEJO AGRARIO NACIONAL SE INCORPORA AL BNA

El Consejo Agrario Nacional era presidido por Antonio Molinari. Este jurista era un militante de fuste en la defensa de una reforma agraria integral y que fuese encarada desde el gobierno nacional. Había sido redactor en jefe del periódico *La Tierra* y abogado de la FAA. También había publicado las obras “La impostergable reforma de la Ley de Colonización” (1943) y “El drama de la tierra Argentina” (1944). No obstante, a pesar de su relación con la entidad agraria, según se expresa en el periódico *La Tierra*, del 12 de junio de 1945, los dirigentes de esa institución tenían una visión distinta sobre el problema del arrendamiento.

Desde su asunción, las acciones que llevaba adelante causaban molestias al gobierno del Presidente Edelmiro Farrell, por su actitud de confrontación revolucionaria. De tal manera que, mediante un decreto, Farrell redujo al CAN a una dependencia más del Banco Nación. El Decreto – ley N° 14.959/46 del 24 de mayo establecía que el Consejo Agrario Nacional y la aplicación de la Ley de Colonización N° 12.636 que, anteriormente, dependiera del Banco Central, pasaría a cargo del Banco de la Nación Argentina. Este hecho y el de la disolución del Partido Laborista realizada por Juan Domingo Perón en mayo de ese mismo año, según Lattuada (1986) tiene que ver con “poner freno y controlar estrictamente las tendencias y los cambios que venían ocurriendo en la sociedad argentina”. Es que la campaña electoral para que Perón asumiera el poder (juró como Presidente de la Nación el 4/6/46) había concluido y era necesario avanzar hacia otras políticas.

Para Molinari (1944) el punto más espinoso de todo plan colonizador no es otro que el de su financiación y, de acuerdo a las directivas del PEN a través del decreto – Ley N° 14.959/46 y de la Ley N° 12.962/46, el Banco de la Nación no sólo se hizo cargo de todo el plan de colonización sino que también reestructuró toda la organización

bancaria para poder llevar adelante la política de asentamientos y conversión de arrendatarios y aparceros en propietarios a través del crédito oficial. Las funciones que se le asignaron al Banco en esta nueva etapa fueron las de participar financieramente en la comercialización de la materia prima, impulsar la actividad agrícola - ganadera y promover la construcción de mejoras en los campos (diques, silos, viviendas). De esta manera, quedó a cargo del Banco la aplicación de la Ley N° 12.636 incorporando a la institución el Consejo Agrario Nacional.

De acuerdo al Art. 8° de la Ley de Colonización, las tierras que se destinarían a la misma eran las tierras fiscales, las de los organismos estatales, las que hubiera tenido el CAN, tierras municipales o provinciales que fueran ofrecidas y, por último, las de dominio privado. Esta ley estipulaba los requisitos para adquirir las tierras. Entre ellos, se mencionan, en el Art. 9°, los ecológicos, los de ubicación y los modos de adquisición (Art. 10°). Sobre este último ítem, la adquisición se podía realizar por licitación pública o por remate público, pero en caso que no se pudieran adquirir tierras por estas modalidades, el BNA quedaba facultado para expropiar tierras teniendo la aprobación del PEN (Art. 12°).

El sistema implementado en la Ley de Colonización hacía muy dificultosa la adquisición de tierras; ya que el remate o la licitación pública y el estudio que se realizaba sobre las mismas para comprobar si reunían los requisitos establecidos llevaban mucho tiempo. El BNA creó el Sistema de Fomento Especial de Colonización (eran fondos específicos del Banco) y el gobierno sancionó la Ley N° 13.264/48 conocida como Ley de Expropiaciones. En septiembre de 1947, el presidente del Banco de la Nación dio a conocer la resolución por la que se crea el sector de Fomento Especial de Colonización dentro de la Gerencia de Colonización y Crédito Agrario. La función de esta nueva área era la de adquirir con fondos propios del Banco tierras para colonizar, subdividirlas y prepararlas para la venta para, luego, adjudicarlas en propiedad o arrendamiento con opción a compra. La compra de los inmuebles se haría por remate público, por licitación, compra directa a particulares o entidades oficiales o mediante expropiación si en ninguno de los casos anteriores se pudiesen adquirir propiedades.

Durante 1946, el Banco prácticamente no tuvo actividad en este sentido; ya que tuvo que reestructurar toda su organización bancaria. En el año 1947, se otorgaron muchos préstamos para la colonización adquiriendo tierras por el sistema de licitación pública y créditos en sus diferentes operatorias. Pero fue el año 1948 el que tuvo la mayor cantidad de asentamientos y préstamos para la adquisición de inmuebles y en el cual el Banco, debido a la escasez de tierras ofrecidas, adoptó el sistema de expropiación para la adquisición de las mismas. Siendo éste el principal año y también, el de su declinación, debido a los cambios económicos antes mencionados.

3. POLÍTICA CREDITICIA DEL BNA

En la primera etapa del peronismo, el Banco de la Nación no sólo entregaba créditos orientados hacia la política de asentamientos y conversión de arrendatarios en propietarios sino que también los brindaba a otros sectores de la actividad rural: los ingenios azucareros, las sociedades vitivinícolas de Cuyo, las tabacaleras, cooperativas agrarias y grandes hacendados, entre otros. Girbal-Blacha (2000) sostiene que con el “cambio de rumbo” los créditos estuvieron orientados al auxilio de las industrias y del sector propietario de los campos para favorecer la mayor producción agrícola y a las mismas empresas productoras de maquinarias agrícolas. Esta entidad, teniendo en cuenta el giro dado en la cartera económica, brindó créditos con bajas tasas de interés a las cooperativas agrarias, a los frigoríficos, a las empresas agropecuarias e inclusive concedió préstamos especiales para la adquisición de automotores y maquinarias agrícolas al IAPI (Instituto Argentino de Promoción del Intercambio). Los créditos llegaron al 100% para la compra de maquinarias y otros implementos agrícolas.

Con respecto a las líneas crediticias utilizadas por el Banco de la Nación en su política de asentamientos de colonos y conversión de arrendatarios en propietarios, se deben mencionar la utilización de dos de ellas como principales: a) la referida a la Ley de Colonización Nº 12.636/40 y b) la de fomento especial de colonización. Aunque no fueron las únicas. Las otras estuvieron orientadas hacia el sistema

de arrendamiento (préstamos para la adquisición de inmuebles rurales y la introducción de mejoras: los productores podían adquirir directamente a los vendedores el campo y se hacían extensivos a las cooperativas agrícolas y/o asociaciones de productores agropecuarios; préstamos especiales de fomento a los arrendatarios de inmuebles rurales para la adquisición de los predios que ocupaban, se los podía utilizar para comprar una porción colindante que junto con la que arrendaban formarían una unidad económica de explotación, no pudiéndolo utilizar el que tuviera alguna propiedad; préstamos hipotecarios para la explotación agropecuaria y construcciones rurales destinadas a la misma: se concedían a los pequeños y medianos productores para adquirir las tierras que trabajaban y afincarse allí) y expropiaciones especiales dadas en zonas vitivinícolas (Mendoza), de riego (Salta) o a los aborígenes que según el Decreto N° 18.341 del PEN dispuso la expropiación en la provincia de Jujuy, en la Puna para hacerles entrega de tierras en posesión “(...) con miras a solucionar el problema consistente en procurarles tierras para su radicación y subsistencia (...)”.

Los créditos otorgados a través de la Ley de Colonización y del Fomento especial de Colonización eran de acción directa del Banco de la Nación, ya que con las disposiciones de la primera, daba la posibilidad de asentamientos de colonos por el sistema de propiedad o de arrendamiento vitalicio con o sin opción de compra y, por el segundo, el asentamiento de colonos se realizaba por el sistema de propiedad o de arrendamiento con opción a compra. Es decir que, no se daba la posibilidad del arrendamiento vitalicio sin opción de compra promoviendo, constantemente, que el colono sea el propietario de la parcela que trabajaba.

Si bien no se puede establecer con exactitud el número de arrendatarios que pasaron a ser propietarios, sí se puede decir que existe una asincronía entre la caída del número de arrendatarios y el número de propietarios. Por ejemplo, entre 1947 y 1952 fueron dados de baja 14.700 arrendatarios y surgieron 7.900 nuevos propietarios. Es decir, que cada dos arrendatarios que desaparecieron se formó un nuevo propietario. Esta diferencia se acrecentó en los años posteriores. Según Llovet (1988), parte de la explicación se relaciona con “(...) las políticas específicas orientadas a promover la

transformación de chacareros arrendatarios en propietarios durante el gobierno peronista”.

En este sentido, el Banco de la Nación tuvo una actividad preponderante por sobre lo que fue la acción del CAN. Este organismo había realizado 29 licitaciones públicas y unas pocas expropiaciones desde sus inicios, en 1940, hasta mediados de 1946. En 1941, en un informe elevado al PEN, el CAN sostiene que no podrán entregarse tierras a colonos hasta fines de 1942, por lo tanto, no podrá cosecharse regularmente hasta 1944. Aunque, esta situación se prolongó debido a la demora en la construcción de viviendas y otros elementos para el parcelamiento.

Según las informaciones brindadas por el periódico *La Tierra* y la *Memoria y Balance General del BNA* de los ejercicios 1947 y 1948, para mediados de 1946 el CAN sólo había organizado y adjudicado 8 colonias: “Isletas” (primera colonia nacional), Departamento Diamante, provincia de Entre Ríos; “Balcarce”, Departamento Balcarce, provincia de Buenos Aires; “Cañada Rica” Departamento Constitución, provincia de Santa Fe; “Las Rosas”, Departamentos San Martín y Belgrano, provincia de Santa Fe; “Mocoretá”, Departamento Monte Caseros (esta colonia se adjudicó en varias etapas), provincia de Corrientes; todas ellas en 1944. En 1945, “Tres Lomas”, provincia de Buenos Aires y “Punta de Atacama” (campos de Patrón Costa), provincia de Jujuy. Y, en 1946, “Salto Argentino”, Departamento Salto, provincia de Buenos Aires. No obstante, pasaron a la administración del BNA algunos campos que había adquirido el CAN y que, luego, formarían parte de las colonias adjudicadas.

Durante el año 1946, la actividad del Banco con respecto a la Ley N° 12.636 fue de pre-colonización, es decir, de estudio y organización de los campos ya adquiridos y de reestructuración interna para poder encarar con intensidad el plan colonizador. En efecto, en 1947 se realizaron 20 llamados a licitación pública con un total de 207 campos ofrecidos, aunque sólo 29 de ellos fueron aprobados para la compra. Las licitaciones se realizaron sobre el territorio de todas las provincias teniendo en cuenta distintas modalidades de explotación; como ser: agrícola, agrícola – ganadera, de horticultura y floricultura,

tambora y para la fruticultura. La información proporcionada en los siguientes cuadros fue extraída de la *Memoria y Balance General del ejercicio del año 1947* del BNA.

Campos adquiridos en licitaciones públicas
Ubicación: Buenos Aires, Santa Fe, Córdoba, Entre Ríos y Mendoza.
Extensión en Has.: 68.166
Nº probable de lotes: 603
Nº probable de personas a radicarse: 3.618

Expropiaciones en acuerdo con PEN.
Ubicación: Buenos Aires y Santa Fe.
Extensión en Has.: 13.980
Nº probable de lotes: 101
Nº probable de personas a radicarse: 606

Asimismo, el Banco tenía proyectadas 6 expropiaciones que, al cierre de 1947, le faltaban los respectivos decretos autorizándolas y 16 en estudio. De acuerdo, al cruce de datos realizado con las demás informaciones brindadas por la institución, muchas de ellas no llegaron a expropiarse ni a adjudicarse como colonia. Durante 1947 se formaron 15 colonias de las cuales 4 se habían ofrecido durante el año 1946 pero se adjudicaron en ese año. En el siguiente cuadro se pueden observar datos de las mismas:

Ubicación: Buenos Aires, Entre Ríos, Córdoba, Santa Fe, Corrientes y San Luis.
Superficie en Has.: 212.194
Nº de lotes ofrecidos: 891
Solicitudes presentadas: 2.121

Al observar los datos de “lotes ofrecidos” y “solicitudes presentadas” se desprende que la oferta de parcelas correspondió sólo al 41% de la demanda realizada por los arrendatarios de la zona; por lo tanto, la relación de que cada 2 arrendatarios, 1 se convirtió en propietarios,

planteada por Llovet, es bastante aproximada, para el año 1947.

Según el BNA en su *Memoria y Balance General del ejercicio del año 1948*, fueron ofrecidas al Banco 1.800.000 hectáreas por el sistema de licitaciones públicas, de las cuales, solo se aceptaron 135.000 hectáreas con posibilidad de ser compradas, es decir, el 7,5% debido a que no reunían las condiciones técnicas solicitadas en la Ley de Colonización. La situación imperante en el mercado inmobiliario caracterizada por una suba constante de valores provocó un impacto negativo para la adquisición de tierras por el sistema de licitación pública de la Ley N° 12.636; por lo tanto, el Banco recurrió a las expropiaciones que fueron 22 durante este ejercicio (tenían 38 expropiaciones más, entre proyectadas, en estudio y pendientes de la firma de los respectivos decretos del PEN) y al Fomento Especial de Colonización que le permitía la compra directa.

Si comparamos los datos de la actividad del Banco durante 1947 y 1948 observamos que, tanto la cantidad de campos como la de superficie son mucho mayor durante este último período. Otro detalle para destacar es la región de los campos que se adquirieron por el sistema de licitación pública; ya que no pertenecen a la región pampeana que es la región agrícola – ganadera por excelencia como lo son: Mendoza, Santiago del Estero y Chaco. Según el informe brindado por el Banco es debido al alto precio de los inmuebles en esas regiones y a la falta de condiciones técnicas exigidas en la mayoría de los campos ofrecidos.

Sitomamos en cuenta el mismo cuadro sobre las colonias adjudicadas del año 1947 observamos que con respecto a 1948 disminuye el porcentaje entre la oferta realizada por el Banco sobre la cantidad de lotes y la demanda de arrendatarios para ocupar esas parcelas. Esta diferencia es de 4 solicitudes presentadas para convertirse en propietario por cada un lote ofrecido para tal situación. Según el informe presentado por el Banco, esto se debió a la garantía que representaba la institución en cuanto a la entrega y venta de lotes; por eso es que se dio gran cantidad de inscripciones recibidas para ocupar los lotes ofrecidos para la formación de colonias. Es de destacar, más allá del motivo dado por el Banco, que la situación del arrendatario era apremiante por algunas malas cosechas, el avance

de la langosta (en algunas regiones de la zona pampeana) y el excesivo costo de los arriendos; todo esto marcó el interés despertado por los arrendatarios; ya que, las situaciones anteriores provocaban desalojos y miseria en sus familias.

3.1. Disminución de la política de colonización

Durante el año 1949, el Banco continuó con la acción colonizadora tendiente a convertir arrendatarios en propietarios. A través del Fomento Especial de Colonización y de la Ley N° 12.636, que eran los instrumentos colonizadores que tenía el Banco, se adquirieron 5 campos por el primer sistema, y 3 por el segundo, que ya estaban en estudio y proyectados para su compra desde 1948. De acuerdo al informe brindado por el Banco, *Memoria y Balance General del ejercicio del año 1949* –página 65- ese año no se logró comprar tierras por el sistema de licitación pública debido “al distanciamiento entre los valores de productividad, lo que la institución tasaba y los valores venales que el capital privado quiere vender”.

Además, sólo se adquirieron 2 campos por el sistema de expropiación debido a que estos dos sistemas (licitación pública y expropiación) no se podían llevar a cabo por las medidas económicas que se habían tomado a partir de fines de 1948, en donde se dejaba expresamente aclarado todas las limitaciones al respecto. De tal manera que quedaban restringidos los préstamos para adquisición de inmuebles rurales, las licitaciones públicas y las expropiaciones e, inclusive, solicitaba abandonar los juicios de expropiación ya realizados siempre y cuando no perjudicaran al Estado.

El gobierno realizó cambios en su política económica volcando los recursos para fomentar la producción agropecuaria en vez de continuar con su política de asentamiento y de conversión de arrendatarios a propietarios.

Durante el año 1949, comparándolo con los años inmediatamente anteriores, decayó la actividad colonizadora del BNA. Durante ese año se adjudicaron menos cantidad de hectáreas para la conformación de colonias agrícolas. Tomando en cuenta los datos del Banco, los lotes entregados cubrieron el 38% de las solicitudes presentadas con

la voluntad de los arrendatarios para ser propietarios.

Así como 1948 se caracterizó por la gran cantidad de tierras adquiridas por sus sistemas de compras estipulados (licitación pública, expropiación y compra directa), el año 1950 muestra un descenso notable en la cantidad de campos comprados. Hacia 1950, solo se adquirieron 38.294 has de tierra y en el período 1951/1952 no se realizaron adquisiciones, exceptuando las expropiaciones de 1951 para la zona de riego en Tucumán y Jujuy. No obstante, durante 1950 se adjudicaron 10 colonias; cuyos lotes se encontraban en ofrecimiento desde el año anterior y sus tierras habían sido adquiridas durante 1947 y 1948.

4. COLONIZACIÓN Y PACIFICACIÓN RURAL

En un artículo publicado en *Tiempo de Gestión* N° 15 “La migración interna en el sudeste entrerriano hacia 1940” resaltamos la problemática social y económica vivida en el ámbito rural específicamente de Entre Ríos. Aunque esas particularidades no le fueron ajenas al resto de las provincias de la región pampeana. De tal manera que se puede realizar una vinculación directa entre la actividad del BNA y la organización de colonias con la pacificación rural.

Hay una relación permanente entre la adquisición de campos por licitación pública, por el Fomento Especial de Colonización o por expropiación y aquellos que eran solicitados a través de los distintos reclamos de arrendatarios que se venían dando durante todo el inicio de la década del '40.

Tomando como fuente de reconstrucción los reclamos de los agricultores y los campos efectivamente adquiridos por el BNA; el periódico *La Tierra* y los informes presentados en las *Memoria y Balance General del BNA*, se destaca que en algunos casos la institución adquirió los campos pedidos por los agricultores como una forma de satisfacer esos reclamos y de asentarlos en el lugar definitivamente ya que tenían más de 15 años (hay casos de hasta 30 años de residencia) trabajando esas grandes estancias como

aparceros o arrendatarios. Es decir que si observamos los reclamos planteados por los agricultores que se mencionan en el periódico y lo cotejamos con los informes del BNA, se puede extraer como conclusión que algunos campos son coincidentes con los pedidos y en otros casos los campos adquiridos son de la misma zona de donde se produjeron los conflictos.

En el siguiente cuadro se señalan algunos ejemplos:

CAMPOS Y ZONAS DE RECLAMOS	FORMA DE ADQUISICIÓN
Balcarce (prov. De Buenos Aires)	Expropiación del C.A.N. El B.N.A. forma una colonia.
En la zona de Pedro Luro (Bs.As.) reclaman campos del B.C.R.A.	Expropiación de los campos El Sostén y Rincón de la Espuela.
Las Rosas (provincia de Santa Fe)	Expropiación del C.A.N. El B.N.A. forma una colonia.
“Los Galpones”, Dpto. Rosario del Tala (E. Ríos)	Licitación Pública del B.N.A.
“La Morocha”, Dpto. San Francisco (Córdoba)	Licitación Pública del B.N.A.
“La Mechita”, Dpto. Concepción del Uruguay (provincia de Entre Ríos)	Expropiación del B.N.A.
“Islas Verdes”, Marcos Juárez (prov. De Córdoba)	Expropiación del B.N.A.
En la zona de Venado Tuerto (prov. De Santa Fe) los agricultores reclaman la expropiación de los campos “La Unión” y “La Británica”.	Fomento Especial de Colonización el B.N.A. adquiere el campo “Don Diego”.
En la zona de Gualeguaychú (prov. De Entre Ríos) reclaman la expropiación del campo “El Potrero”.	Expropiación del C.A.N. El B.N.A. forma una colonia.

<p>En la zona de Rosario (prov. De Santa Fe) reclaman la expropiación de los campos de “Uranga”; y en la zona de Lincoln (prov. De Buenos Aires) reclaman la expropiación del campo “La Marta”.</p>	<p>En 1947, el B.N.A. estudiaba la expropiación de estos campos (no hay registros de adquisición).</p>
---	--

Los reclamos de los agricultores eran muchos y sus formas de manifestarse iban desde las concentraciones hasta las huelgas, elevando notas a distintos funcionarios políticos, como ser: al ministro de Agricultura, al presidente del Banco de la Nación, al presidente del Banco Central o al mismo presidente de la República.

De los ejemplos señalados anteriormente, sólo dos campos se adquirieron por Licitación Pública, es decir que hubo ofrecimientos de campos con aprobación técnica en los lugares solicitados en la licitación; y el resto hubo que adquirirlos por compra directa, ya sea a través del Fomento Especial o de la expropiación (en su mayoría). Esta actitud del gobierno tiende a la pacificación social en el medio rural en donde desde hacía varios años se había tornado tensa la relación con los propietarios por diversos motivos; entre ellos: altos arriendos por los campos, contratos muy desfavorables, alto costo de las semillas y fertilizantes, problemas con las sequías y las plagas de langostas o isocas. Si bien las adjudicaciones de colonias fueron insuficientes, permitió avanzar en el proceso de conversión de arrendatarios a propietarios, permitiendo a los agricultores arraigarse en esos lugares ya que los ocupantes de los campos adquiridos y los de las zonas aledañas tenían prioridad para asentarse en esas colonias formadas. Además, el gobierno a través del BNA puso en práctica líneas de créditos especiales para este fin, es decir la de “Préstamos para adquisición de inmuebles rurales e introducción de mejoras”, por la cual los arrendatarios podían comprar los campos directamente a los vendedores llegando a otorgar hasta el 80% del valor del inmueble y que luego de las modificaciones dadas en la economía a fines del año 1948 siguió vigente.

5. CONCLUSIÓN

El Banco de la Nación Argentina tuvo bajo su órbita la operatoria crediticia agraria; una actividad económica que el gobierno peronista no descuidó en toda la década de gestión.

Según Girbal-Blacha (2000), en virtud del decreto-ley 14.959 de 1946, el Banco de la Nación Argentina quedó a cargo de la aplicación de la Ley de Colonización 12.636 haciendo que el crédito rural afirmara su importancia y el préstamo a los productores representara entonces el 39,7 % de la cartera comercial del Banco. Además, la institución quedó vinculada a un 70% de las 600 cooperativas agrarias existentes en el país brindando importantes préstamos para el cultivo y recolección de cereales, forrajes, algodón, girasol, yerba mate y caña de azúcar, como así también para herramientas y maquinarias del sector agrario.

Con el lema “La tierra para quien la trabaja” de la Federación Agraria Argentina se llevaron a cabo innumerables acciones tendientes a cristalizar ese anhelo. Teniendo en cuenta que el planteo se realizaba en defensa de los arrendatarios, podemos decir que fue durante las dos primeras presidencia del General Perón que aquel propósito pudo dar pasos signos de concreción. Si bien no hubo solución para su totalidad, al menos una parte significativa de los arrendatarios pudieron convertirse en propietarios. Como política de Estado, una de las principales herramientas utilizadas fue la Gerencia de Colonización y Crédito Agrario creada para tal fin dentro de la estructura del Banco de la Nación Argentina. La estrategia establecida era la adjudicación en propiedad o en arrendamiento con opción a compra a productores con familia numerosa y principalmente si eran sus ocupantes o vivían en las zonas aledañas siempre y cuando registrasen buenos antecedentes y que no fuesen dueños de otras unidades económicas.

Sin dudas que el accionar del Banco de la Nación permitió que la política de colonización desarrollada por el peronismo fuese exitosa desde el punto de vista productivo, social y como estrategia de pacificación en el ámbito rural. Las medidas implementadas pusieron un freno a tantas desigualdades y abusos por parte de los grandes estancieros.

BIBLIOGRAFÍA

Berensztein, Sergio (2016). Banco de la Nación Argentina: los primeros 125 años, Banco de la Nación Argentina, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Blanco, Mónica (2014). Colonización y política agraria en la provincia de Buenos Aires. Demandas sectoriales y respuestas oficiales durante la primera mitad del siglo XX, en *Mundo Agrario*; volumen 15 N° 30, diciembre, La Plata.

Bórea, Domingo (1948). Legislación agraria de la República Argentina, Carlos Gide Cooperativa Editorial, Buenos Aires.

Girbal-Blacha, Noemí (2° semestre de 2000). “El cambio de rumbo en la economía argentina peronista” (1949-1955), en *Revista Ciclos*, Buenos Aires, Año X, Volumen X, N° 20.

Lattuada, Mario (1986). *La política agraria peronista 1943-1983*, Biblioteca Política Argentina, Centro Editor de América Latina, Tomo I, Buenos Aires.

Lázzaro, Silvia B. (1999). “El Estado Nacional y las políticas de colonización agraria a comienzos de la década de 1940”, en *Separata de la Academia Nacional de la Historia*, Décimo Congreso Nacional y Regional de Historia Argentina, Buenos Aires.

Llovet, Ignacio (1988). “Tenencia de la tierra y estructura social en la provincia de Buenos Aires”, en VV.AA. *La agricultura pampeana: Transformaciones productivas y sociales*, Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica, Primera edición.

Mancini, Luis J. (1943). Las reformas agrarias de post guerra, Imprenta de la U.B.A., Buenos Aires. Este trabajo fue presentado como Tesis para el Doctorado, en 1937, en la Facultad de Ciencias Económicas, de la Universidad de Buenos Aires ganadora, además, de los premios “Facultad” y “Nicolás Avellaneda”. Biblioteca del B.N.A. -Código A.185-

Molinari, Antonio Manuel (1944). *El drama de la tierra en la*

Argentina: La ley de colonización y la Enmienda Palacios, Buenos Aires, Editorial Claridad.

Periódicos

La Tierra, de la Federación Agraria Argentina, del 28/07/1944

La Tierra, de la Federación Agraria Argentina, del 11/7/1944

Anales, revista de la Sociedad Rural Argentina (SRA), N° 6 Anales, junio de 1947.

Memorias del Banco de la Nación Argentina

Memoria y Balance General del BNA ejercicios 1947, 1948 y 1949.

Dos

La separación de la propiedad
y el control y sus costos

**POR YOESLANDY GARCÍA MARSILIO
Y JOSÉ G. VARGAS-HERNÁNDEZ, M.B.A.; PH.D.**

Fecha de finalización del artículo: junio de 2018

SOBRE LOS AUTORES

Yoeslandy García Marsilio es Licenciado en Contabilidad y Finanzas egresado del Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas, Universidad de Guadalajara. Estudiante de Maestría en Negocios y Estudios Económicos.

José G. Vargas-Hernández es profesor investigador del Departamento de Administración, Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas. Universidad de Guadalajara

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

RESUMEN

Los costos de agencia devenidos del conflicto entre principales y agentes, a causa de la separación de la propiedad y el control en la empresa capitalista, fue objeto de análisis en múltiples trabajos del siglo pasado. ¿Pudiéramos suponer que la globalización actual de las empresas ha acrecentado las diferencias entre principales y agentes? ¿Nos lleva este escenario al aumento de los costos de agencia en aquellas empresas con mayor presencia en la economía global? El presente artículo tendrá como objetivo realizar una recopilación de estudios que permitan responder afirmativamente a estas preguntas y concluir que las grandes empresas transnacionales, multinacionales o globales, involucran costos de agencia superiores que aquellas que se mantienen dentro de las fronteras nacionales.

ABSTRACT

The Agency Costs resulting from the conflict between principals and agents, due to the separation of ownership and control in the capitalist enterprise, was analyzed in many works of the last century. Could we assume that the current globalization of companies has increased the differences between principals and agents? Does this scenario lead to an increase in Agency Costs in those companies with the greatest presence in the global economy? The objective of this article is to compile studies that will allow us to answer these questions affirmatively and conclude that large transnational, multinational or global companies involve higher Agency Costs than those that remain within national borders.

Palabras clave: *Agencia, Agentes, Control, Costos, Monitoreo, Principales.*

Key words: *Agency, Agents, Control, Costs, Monitoring, Principals.*

1. INTRODUCCIÓN

Si bien el siglo XX ha pasado a la historia por los grandes descubrimientos científicos, las dos Guerras Mundiales, el surgimiento y desarrollo de grandes empresas e industrias que se expandieron por todo el mundo con el impulso de la globalización, entre otros acontecimientos importantes que se llevaron a cabo durante esos 100 años, también todo ello contribuyó al surgimiento del problema que se aborda en el presente trabajo y que tiene que ver explícitamente con la separación de la propiedad y el control en la grandes empresas y los conflictos que esto genera.

Hasta el siglo XIX tanto la propiedad como el control se concentraban en la figura del capitalista o empresario, dueño absoluto de los medios de producción, pero esta situación fue evolucionando a medida que las empresas crecieron y fue surgiendo la llamada dispersión del capital en acciones y los mercados de capital, que no son otra cosa que una manera y un espacio donde el propietario del capital puede intercambiar su propiedad en acciones, de forma parcial o total por capital líquido y reinvertir éste, ya sea en la empresa o en otro negocio.

De esta manera las empresas dejaban de ser propiedad absoluta de una persona para convertirse en propiedad de varios individuos, limitando la actuación de la voluntad de cada uno de ellos. Esto provocó que el capitalista como propietario y director de la empresa, pudiera liberarse de las funciones ejecutivas y dedicarse a disfrutar de los beneficios del negocio, dejando su puesto a un gerente general capaz de tomar las decisiones, administrar y representar los intereses de todos los propietarios.

Este fenómeno comenzó a llamar la atención de expertos e investigadores a comienzos de los años treinta por la magnitud que iba ganando. Así, fueron apareciendo estudios como los de Berle y Means (1932), donde abordaban la situación del capital compartido entre varios accionistas en grandes empresas, lo cual los hacía dueños de una menor o mayor parte de ésta, pero los limitaba en

cuanto a la toma de decisiones. Tomaba forma lo que hoy conocemos como la Teoría de la Agencia, en la que los autores identificaban intereses diferentes entre principales (dueños, accionistas) y agentes (gerentes, administradores).

Casi un siglo ha pasado desde el surgimiento de esta separación, sin embargo lejos de solucionarse se han acrecentado las diferencias, producto del crecimiento desmedido de las empresas y a la internacionalización, que ha obligado hasta a los más capaces y conservadores a poner el control de sus firmas en manos ajenas, ante la imposibilidad de poder estar en todas partes, conocer acerca de todo, o lo que es lo mismo, poseer asimetrías de información que para Fama y Jensen (1983), son la razón principal por la que los problemas de la agencia persisten.

Como consecuencia de la falta de confianza por parte de los principales hacia los directivos, por la racionalidad de estos últimos, que pudiera llevarlos a actuar de manera oportunista Barney y Ouchi (1986), aumentan los costos de agencia y gana protagonismo el establecimiento claro de reglas y procedimientos para la toma de decisiones a la par de controles externos que minimicen el conflicto de intereses entre accionistas y administradores (Baysinger y Hoskisson, 1990).

2. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

Los desafíos de la globalización han llevado a millones de empresas a lanzarse a la conquista de los mercados internacionales, convirtiéndolas en grandes transnacionales o multinacionales con presencia en la mayoría de los mercados y gran protagonismo en las finanzas mundiales. Pero antes de que este suceso tomara magnitudes inimaginables ya muchos autores se preocupaban y ocupaban de la brecha que se abría entre la propiedad y el control o entre los principales y los agentes.

Berle y Means (1932) en su libro *The Modern Corporation and Private Property*, se dieron a la tarea de identificar los problemas que provocaba la separación de la propiedad y el control, convirtiéndose

en pioneros en cuanto a este tema de investigación. En su estudio advierten acerca de la concentración de poder económico provocada por el aumento de la gran corporación y la aparición de una poderosa clase de gerentes profesionales, aislados de la presión no solo de los accionistas, sino también del público en general.

Concluyen que la estructura del derecho corporativo en Estados Unidos en la década de 1930 reforzó la separación de la propiedad y el control y que ya no existía certeza de que en una corporación se ejecutaran esencialmente los intereses de los accionistas, ya que los gerentes contaban con suficiente independencia para buscar sus propios intereses, aunque fueran parcialmente opuestos a los de los accionistas. Este estudio se enmarcó en empresas norteamericanas y constituyó un referente obligatorio sobre el tema hasta los años setenta.

Jensen y Meckling (1976) en su estudio titulado *Teoría de la Firma: Comportamiento Gerencial, Costos de agencia y Estructura de Propiedad*, abordan el conflicto de intereses entre principales y agentes, desde la perspectiva que muchos dueños de firmas en el mercado entregan voluntariamente sus empresas bajo la tutela de un administrador, estableciéndose entre ellos relaciones contractuales complejas que limitan las acciones de ambas partes, cuyos niveles dependían del marco legal, normativo y de la determinación de cláusulas restrictivas que comprometían al agente a realizar servicios en beneficio del principal, quien delegaba en ellos decisiones que le otorgaban cierta autoridad. Todo ello desembocaba en aumento de los costos de agencia.

Los autores reconocen que tanto principales como agentes son maximizadores de utilidad y velarán por sus propios intereses, por lo que el principal establecerá incentivos para alinear los intereses del agente, e incurrirá en costos de monitoreo. Asimismo el agente empleará recursos para señalar al principal que actúa de acuerdo a los intereses de éste. Por lo que mientras existan divergencias entre principales y agentes no habrá manera posible de encontrar cero costo al alinear los intereses del agente a los del principal. Este estudio cuenta con algunas limitaciones que parten fundamentalmente de los supuestos que se asumen, donde podemos encontrar que: no

existe impuesto, que los accionistas externos no tienen derecho al voto, que los salarios del propietario y el tamaño de la firma son fijos y que no es posible realizar actividades de monitoreo o de garantía.

Otro estudio que aborda el tema de la agencia con mucha profundidad es el de Fama y Jensen, (1983) titulado *Separación de la propiedad y el control*, donde explican que la supervivencia de determinadas organizaciones está caracterizada por la separación de propiedad y control y que puede presentarse este problema tanto en organizaciones de gran tamaño como en otras mucho más pequeñas. Coinciden con otros autores en cuanto a que los problemas de la agencia persisten gracias a las asimetrías de información entre principales y agentes. Además, afirman que las organizaciones se basan en la relación que se establece a través de los contratos y que se dividen en escritos y no escritos. Estos se firman entre los propietarios de los factores de producción y los clientes, estableciéndose así las "reglas del juego" o los derechos de cada agente en la organización.

Para ellos los problemas en las organizaciones se agravan cuando el proceso de toma de decisiones importantes recae en los administradores, que no son precisamente los reclamantes residuales o dueños de la empresa, y por lo tanto no tienen una participación importante de la riqueza que generan o no sus decisiones. Esto provoca aumento de los costos de la agencia, por la estructuración y monitoreo de los contratos entre agentes con intereses en conflicto. Para que los problemas de agencia se manifiesten, según Arrow (1991) en su estudio *The economics of agency*, es necesario que existan situaciones de información asimétrica, bajo dos supuestos fundamentales que describe como: primero, que haya información oculta o selección adversa. Una de las partes conoce algo que la otra ignora, y segundo, que existan acciones ocultas o riesgo moral. Una de las partes lleva a cabo acciones con el fin de maximizar su utilidad en detrimento de la otra parte.

Autores como Gedajlovic y Shapiro (1998) publicaron el artículo que titularon *Management and ownership effects: evidence from five countries*, donde reconocen dos situaciones relacionadas con la propiedad y el control que pueden crear costos de agencia. La primera,

cuando los directivos se comprometen a corto plazo con actividades de elevado costo, diseñadas para obtener retribuciones extra, distintas de las salariales que reducen la rentabilidad corporativa e incrementan los costos. Y la segunda se da si los directivos buscan satisfacer sus necesidades de poder, prestigio y status a través de decisiones estratégicas a largo plazo que aumentan el tamaño de la empresa pero no sus resultados corporativos.

3. REVISIÓN TEÓRICO – CONCEPTUAL

Los costos de agencia son aquellos que se generan a causa de las asimetrías de información entre principales y agentes cuando existe separación entre la propiedad y el control. Dichos costos se derivan del monitoreo de contratos y de controlar el comportamiento de los agentes por parte de los principales. Mientras que los agentes involucran costos para enviar señales de que son dignos de la confianza del principal (Peng 2010).

Según el enfoque estratégico, la internacionalización de empresas es resultado de la adopción de una serie de estrategias en las que se consideran tanto los recursos y capacidades de la empresa como las oportunidades y amenazas del entorno. La internacionalización de las empresas es el proceso por el cual una empresa participa de la realidad de la globalización, es decir la forma en que la empresa proyecta sus actividades de manera total o parcial, a un entorno internacional y genera flujos comerciales, financieros o de conocimiento entre distintos países (Araya 2009).

Se debe tener claro que la separación de la propiedad y el control es un problema inherente en firmas que operan tanto a lo interno de un país como fuera de él, pero para objetivos del presente trabajo se analizará el comportamiento del problema en aquellas que trascienden las fronteras nacionales. Es prudente aclarar que existen varias clasificaciones para estas firmas que comienzan a tener presencia en diferentes países y mercados.

Si bien existen discrepancias entre los autores en cuanto a las

siguientes tipificaciones, para el entendimiento del presente trabajo se establecerá de la siguiente manera:

A) **Empresas Internacionales:** Son aquellas que exportan o importan bienes. No poseen presencia relevante en el país de destino y no se interesan por adaptar sus productos a las necesidades del país que lo recibe. Más bien aprovechan la distancia cultural.

B) **Empresas Multinacionales:** Son aquellas con un enfoque mundial en cuanto a mercados, tienen presencia en 2 o más países y no solo exportan, sino que también realizan actividades productivas en esos países. Siguen planes estratégicos de dominio de mercados que se confeccionan y dirigen de manera centralizada y tienden a no aceptar inversionistas locales.

C) **Empresas Transnacionales:** Son aquellas que tienen presencia en muchos países donde suelen establecer filiales o franquicias que no poseen la misma personalidad jurídica que la casa matriz, ubicada generalmente en el país de origen. Este tipo de empresas puede aceptar inversionistas de todos los países donde se encuentra presentes.

D) **Empresas Globales:** Son aquellas con capacidad para actuar en cualquier país del mundo porque ven el planeta como un mercado único. Pueden tener una sede única desde donde parten todas las estrategias de manera general, pero luego cada país adapta los productos o servicios de acuerdo a la cultura, idioma, idiosincrasia y necesidades de los consumidores locales.

Los conceptos o características de estas empresas guardan una relación importante con este trabajo ya que por la magnitud y el costo de las operaciones que desarrollan, la diversidad de escenarios donde tienen presencia y los altos niveles de incertidumbre y riesgo con que trabajan las convierten en firmas representantes de la separación de la propiedad y el control y del aumento sin límites de los costos de agencia.

En la actualidad, muchas empresas siguen iniciativas empresariales que las llevan a competir fuera de sus fronteras. Para Peng (2012) este comportamiento se define como la combinación de la innovación

proactiva y la búsqueda de riesgos que se corren al rebasar fronteras nacionales con el propósito de generar valor para la organización. Todo esto se puede conseguir de tres maneras fundamentales según el propio autor: a través de exportaciones directas, por el establecimiento de franquicias o licencias y por la inversión extranjera directa, entendiéndose alianzas, subsidiarias de propiedad total y/o adquisiciones extranjeras.

La presencia internacional ya sea en uno o varios países conlleva invariablemente al aumento de costos de agencia que pudieran dividirse en cuatro conceptos fundamentales según Arruñada (1990).

- A) Costos de formalización: Diseño y redacción de los contratos en los cuales se detallan las obligaciones de las partes.
- B) Costos de supervisión: en los que incurre el principal para la selección de la persona idónea antes de la firma del contrato y tras la firma de éste, para controlar la actividad del agente.
- C) Costos de garantía: abonados por el agente para garantizar al principal que no realizará acciones perjudiciales para éste.
- D) Pérdida residual: es en la que incurre el principal por las decisiones que adopta el agente y que se desvían de las pactadas en el contrato.

4. REVISIÓN DE LA LITERATURA EMPÍRICA

Si bien los estudios actuales no han profundizado de manera suficiente en cuanto a la influencia que pudiera tener para los costos de agencia que las empresas crezcan hacia mercados internacionales, la intuición sobre el fenómeno de la globalización empresarial ha llevado a algunos autores a establecer de manera empírica la relación existente entre costos de agencia y empresas internacionalizadas.

Una investigación realizada por Lee y Kwok (1988) nos ayuda a comenzar a comprender la relación antes mencionada. Su estudio se basa en una comparación entre compañías multinacionales y

compañías domésticas en cuanto a la influencia de algunos factores ambientales internacionales en la estructura de capital. Se tomaron como factores determinantes de la estructura de capital los costos de agencia y costos de bancarrota.

Uno de los hallazgos más importante de esta investigación sostiene que, debido a la complejidad de las operaciones internacionales, los costos de agencia tienden a aumentar con respecto a compañías que operan en mercados domésticos a causa de las actividades de vigilancia y vinculación de las multinacionales. Estas actividades son fundamentalmente de auditoría y preparación de múltiples estados financieros para cada país en el que la empresa tiene operaciones. Como las subsidiarias de las multinacionales están ubicadas en diferentes países con diferentes normas contables nacionales, se dificulta y cuesta más preparar estados financieros consolidados. Alternativamente, la dispersión geográfica también aumenta sustancialmente los costos de auditoría.

Se puede mencionar también el trabajo investigativo realizado por Martínez y Tejerina (1999) sobre Adquisiciones Internacionales y Control en las Empresas Industriales Españolas, donde si bien no se aborda el tema de análisis de este trabajo de manera directa, sí se explica cómo funciona desde el punto de vista de las adquisiciones de empresas, que ya hemos identificado como una forma de internacionalizar la firma.

Para ellos, las adquisiciones son maneras de ejecutar inversiones extranjeras directas, lo que provoca el crecimiento de las firmas y limita a los directivos para establecer sistemas óptimos de control y para conseguir información relevante y necesaria, lo cual minimizan delegando los derechos de decisión en individuos más preparados y mejor informados sobre el nuevo entorno. Esto inevitablemente deriva en aumento de los costos de agencia. Los resultados de este trabajo se fundamentaron en una muestra de 298 adquisiciones de empresas industriales españolas entre 1991 y 1994.

En el estudio realizado por Fortuna (1999) manifiesta que en el caso de grandes sociedades anónimas existe una doble relación de agencia como consecuencia de la cesión de poderes de los accionistas al Consejo de Administración, y de éste a la alta Dirección. Además

afirma, basándose en las teorías de la escuela gerencialista, que la no coincidencia de intereses entre accionistas internos y externos, la dificultad de vigilancia y el gran tamaño de la sociedad anónima, incrementan el problema de agencia y derivan en que la dirección va a tener un incentivo hacia un comportamiento oportunista, persiguiendo la satisfacción de sus propios objetivos, que supondrá una desviación del objetivo financiero de la empresa, en perjuicio de la gran mayoría del accionariado (los externos).

Trabajos como el de Chang y Taylor (1999) analizan cómo en organizaciones complejas de múltiples unidades de negocio, el gerente de una gran corporación puede ser visto como el principal ya que es el directivo encargado de velar por el interés y el funcionamiento correcto de la organización como un todo, mientras que los gerentes de varias subunidades en poder de la corporación se identifican como agentes. Esto se conoce como relación de agencia extendida, donde los gerentes de las subunidades pueden intentar maximizar su propio interés y el interés de sus subunidades, a pesar de que esto puede tener una implicación negativa para la corporación. Se pone de manifiesto cómo la distancia geográfica, cultural y la adaptación nacional entre la sede y sus subsidiarias extranjeras, pueden aumentar la incertidumbre de la corporación sobre las decisiones que toman sus filiales y aumentar los costos de agencia.

Autores como Egelhoff (1984); Baliga y Jaegar (1984) y los propios Chang y Taylor (1999) defienden el criterio en sus trabajos de poder monitorear las subsidiarias a través del control de personal, o sea, mediante el nombramiento de gerentes o directores que provengan del país en el que se encuentra la firma sede (los expatriados). Esto es consistente con el concepto de control del comportamiento, donde se espera que los gerentes y directores expatriados tengan más probabilidades de actuar de acuerdo con los intereses de la sede que los gerentes extranjeros. Pero las asimetrías de información podrían actuar de manera negativa en estos casos y continuaría estando presente la posibilidad de oportunismo de los gerentes nacionales, además de las limitaciones del país en cuanto al empleo de personal foráneo en detrimento de nacionales y seguirían siendo protagonistas los costos de agencia.

En investigaciones como la de Wright, Madura, y Wiant (2002) se realiza un análisis empleando datos del mercado de capitales para examinar empíricamente la teoría de que las empresas multinacionales con una mayor exposición a los mercados extranjeros incurren en mayores costos de agencia que las multinacionales menos expuestas y que las corporaciones domésticas. Para ello utilizan una metodología de estudio de eventos para medir los retornos anormales asociados con cuatro eventos separados: (1) ofertas de deudas; (2) ofertas de acciones; (3) reestructuración organizacional; y (4) defensas de toma de control.

Los resultados de los cuatro estudios de eventos y sus secciones transversales asociadas le permiten validar la hipótesis principal acerca de que las firmas multinacionales con mayor presencia en los mercados extranjeros experimentan mayores costos de agencia que las empresas multinacionales o corporaciones domésticas menos expuestas.

Resulta pertinente compilar también en este artículo los resultados del estudio realizado por Doukas y Pantzalis (2003) donde entre otros temas, se aborda el efecto que tienen los costos de agencia de la deuda sobre el apalancamiento de 6.951 empresas entre multinacionales y nacionales de EE. UU., durante el período comprendido entre 1988 y 1994. Este trabajo concluye que existe un efecto negativo de los costos de agencia de la deuda en el apalancamiento a largo plazo, siendo significativamente mayor para empresas multinacionales que no multinacionales, lo que indica que este tipo de empresas están sujetas a mayores costos de agencia de la deuda que las empresas sin operaciones en el extranjero. Lo cual es consistente con la visión de que las corporaciones multinacionales son propensas a mayores costos de agencia que las empresas nacionales debido a que su mayor diversidad geográfica provoca dificultades para reunir y procesar la información, además de hacer que el monitoreo sea más costoso que el de las empresas nacionales.

Por lo tanto, se espera que el problema de agencia inherente entre los accionistas y los tenedores de bonos se agravará con las distancias geográficas de las multinacionales y, por lo tanto, los tenedores de bonos requerirán pagos de intereses más altos en préstamos a empresas que son más susceptibles a las asimetrías de información

y a mayores costos de supervisión.

Otro estudio de Mustapha (2011) realizado en Malasia, que analizó el comportamiento de los costos de monitoreo en 235 firmas multinacionales, empleando como referencia los niveles de supervisión implementados por estas empresas, fundamentalmente tomando como componentes de estudio las auditorías internas y externas; arrojó que las empresas con estatus multinacional tienen significativamente más costos de auditoría externa. Este resultado coincide con estudios previos y puede explicarse por la necesidad de un sistema de aseguramiento independiente para controlar las operaciones de las subsidiarias extranjeras en el entorno multinacional y probando que los auditores externos son vistos como más independientes que los auditores internos.

Los resultados validan la tesis del aumento de los costos de agencia en empresas multinacionales, ya que entendemos que los costos de monitoreo son en sí costos de agencia.

5. MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

Para el desarrollo de esta investigación sobre los costos de agencia en empresas internacionalizadas se realizó un estudio de tipo descriptivo y explicativo, ya que se describen los conceptos relacionados con este tema, además de efectuar una revisión sobre el surgimiento de la teoría de la agencia y compilar diferentes investigaciones empíricas que explican la influencia y el comportamiento de este tipo de costos, cuando las empresas trascienden sus fronteras nacionales y se expanden hacia mercados foráneos.

6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Todos los estudios revisados en este artículo arrojan resultados similares, a pesar de haberse aplicado en diferentes países, zonas geográficas y tipos de empresas. Todos los autores coinciden de alguna manera en que existe una relación estrecha entre el crecimiento de las empresas hacia el exterior de sus fronteras y los costos de agencia en que éstas incurren. En que a medida que se van expandiendo y ubicando en diferentes países y mercados, se van acrecentando los conflictos entre principales y agentes,

dificultándose cada vez más la supervisión y el monitoreo del comportamiento de los gerentes o administradores.

Se observa además efectos negativos de los costos de agencia de la deuda en el apalancamiento a largo plazo, siendo significativamente mayor para las empresas multinacionales que para las nacionales. Este efecto de los costos de agencia de la deuda sobre el apalancamiento se incrementa con el grado de participación de las empresas en mercados extranjeros.

7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La información reunida en el presente artículo nos permite conocer un poco más acerca del surgimiento y desarrollo de la teoría de la agencia, como resultado de la separación de la propiedad y el control, una brecha que tiende a aumentar cuando las empresas crecen y se internacionalizan. Se plasma también el comportamiento de manera ascendente de los costos de agencia en estas empresas objeto de análisis. Este aumento en los costos de agencia en empresas que trascienden muchas fronteras, podemos afirmar que ocurre debido a la distancia geográfica que provoca dificultades para reunir y procesar la información, además de que poder monitorear el comportamiento de los agentes a través de auditorías tanto internas como externas resulta más costoso y que se produce también un aumento gradual de la incertidumbre de las corporaciones sobre las decisiones que toman sus filiales en el resto del mundo.

Si se interrelacionan todos los resultados de los estudios reunidos en este trabajo, es posible afirmar que a medida que las empresas domesticas trasladan sus operaciones a más mercados extranjeros, van aumentando gradualmente los costos de agencia, por lo que si tomamos como referencia los conceptos de empresas mencionados en este trabajo, las empresas globales incurrirán en mayores costos que las multinacionales y transnacionales y éstas en mayores costos que las internacionales. Y cada una de ellas tendrá costos de agencia superiores a los de empresas domésticas.

BIBLIOGRAFÍA

Araya, A. (2009). El Proceso de Internacionalización de Empresas. *Revista digital Escuela de Administración de Empresas*, 3(3) 18-25.

Arrow, K.J. (1991). The economics of agency. En Pratt, J.W. y Zeckhauser, R.J. (eds.)

Arruñada, B. (1990). Economía de la empresa: un enfoque contractual. Barcelona, España: Ariel.

Baliga, B. R. y Jaeger, A. M. (1984). Multinational corporations: Control systems and delegation issues. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 25-40.

Barney, J. B. y Ouchi, W. G. (1986). Organizational Economics. San Francisco, Estados Unidos: Jossey-Bass.

Baysinger, B. y Hoskisson, R.E. (1990). “The composition of boards of directors and strategic control: Effects on corporate strategy”. *Academy of Management Review*, 15(1), 72-87.

Berle, A. y Means, G. (1932). The Modern Corporation and Private Property. Nueva York, Estados Unidos: MacMillan.

Chang, E. y Taylor, M.S. (1999). Control in multinational corporations (MNCs): The case of Korean manufacturing subsidiaries. *Journal of Management*, 25(4), 541-565.

Doukas, J. A. y Pantzalis, Ch. (2003). Geographic diversification and agency costs of debt of multinational firms. *Journal of Corporate Finance* 9, 59 – 92.

Egelhoff, W. G. (1984). Pattern of control in US, UK and European multinational corporations. *Journal of International Business Studies*, 15(2), 73-83.

Fama, E. y Jensen, M. (1983). Separation of ownership and control. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325.

Fortuna J. M. (1999). Discrecionalidad directiva, costes de agencia

y mecanismos de control en las ofertas públicas de adquisición de acciones en España. Tesis Doctoral. Documentary Repository. Universidad de Valladolid. España.

Gedajlovic, E. y Shapiro, D. (1998). Management and ownership effects: evidence from five countries. *Strategic Management Journal*, 19(6), 533-555.

Jensen, M. y Meckling, W. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost and ownership structure. *Journal of Law and Economics*, 3(4), 305-360.

Lee, K.C. y Kwok, C.C.Y. (1988). Multinational Corporations vs Domestic Corporations: International Environmental Factors. *Journal of International Business Studies*, 19(2), 195-217.

Martínez A. y Tejerina F. (1999). Adquisiciones Internacionales y Control en las Empresas Industriales Españolas. *Revista Cambio Tecnológico y Competitividad*, 781, 130-131.

Mustapha, M. (2011). Monitoring costs of MNC: an agency theory perspective. In: International Conference of Global Academy of Business and Economic Research, 22-23 Dis 2011, Dubai, U.A.E. (pp. 118-133). (Unpublished).

Peng, M. W. (2010). Chapter 11: Governing the corporation around the world. *Global Strategy* (pp. 210-245). CENGAGE Learning.

Peng, M. W. (2012). *Global Strategy*. Cincinnati, Estados Unidos: Thomson South-Western.

Wright, F. W., Madura, J. y Wiant, K. J (2002). The differential effects of agency costs on multinational corporations: Theory and evidence. *Applied Financial Economics*, 12(5), 347-359.

Tres

Las Pymes industriales exportadoras
entrerrianas en el contexto de la crisis
internacional

**POR RUTH CELIA CARENZO, MARÍA LAURA BEVILACQUA
E IVÁN FEDERICO GEBHART**

Fecha de finalización del artículo: octubre de 2018

The bottom of the page features a decorative graphic consisting of several overlapping, semi-transparent geometric shapes in shades of gray, creating a modern, abstract design.

SOBRE LOS AUTORES

Ruth Careno es Abogada (UNL), Doctora en Educación (UCSF), Profesora Adjunta Ordinaria en la cátedra “Derecho Público y Privado” (FCG-UADER), ex Directora de la Carrera Licenciatura en Comercio Internacional (FCG-UADER), ex Coordinadora del Área Pasantías (FCG-UADER). Es integrante de Comisiones Evaluadoras de distintos concursos de antecedentes y oposición en la FCG-UADER, integrante de la Comisión redactora de la currícula de la carrera de Licenciatura en Comercio Internacional, integrante de Comisiones Evaluadoras para la Categorización y Recategorización Docente de la FCG-UADER.
Contacto: ruthycaren2@hotmail.com

María Laura Bevilacqua es Licenciada en Economía (UNC), Master en Desarrollo Económico en América Latina (UNIA), Doctorando en Economía (UNR), maestrando en Estadística Aplicada (UNC), Docente e investigadora FCG-UADER, dirige el Instituto Economía y Sociedad (FCG- UADER) y Directora General de Planificación del Gobierno de la Provincia de Entre Ríos.
Contacto: laurita.bevilacqua@gmail.com

Iván Federico Gebhart es Abogado (UNL), especialista en Derecho Tributario (UNL), en particular en Derecho de Empresas y Derecho Laboral, Derecho Civil y Comercial, Asesor Jurídico de la Asociación Gremial de Docentes Universitarios (AGDU).
Contacto: ivan_gebhart@yahoo.com.ar

RESUMEN

Las pequeñas y medianas empresas (Pymes) industriales exportadoras representan un importante eslabón en la promoción del desarrollo económico y social del territorio; particularmente su capacidad de generar empleo.

Ellas son relevantes en los procesos productivos vinculados al comercio internacional y a la vez, las más vulnerables del sistema.

Las decisiones empresariales locales adquieren relevancia, y es necesario determinar las ventajas competitivas que se necesitan para su inserción en este contexto de crisis internacional.

Nos preguntamos: ¿cómo afectan estas dinámicas globales a las estructuras productivas locales y regionales? ¿Cuáles son las alternativas de desarrollo que se deben dar en un contexto de globalización?

Nuestro objetivo es realizar un análisis de las variables que condicionan la situación actual de las Pymes industriales de Paraná, a fin de generar un diagnóstico para el desarrollo de estrategias que acrecienten su competitividad internacional, como marcar líneas de acción en el campo de las políticas públicas.

ABSTRACT

Industrial export small and medium enterprises (SMEs) represent an important link in the promotion of the economic and social development of the territory; particularly its ability to generate employment.

They are relevant in the productive processes linked to international trade and at the same time the most vulnerable in the system.

Local business decisions acquire relevance, and it is necessary to determine the competitive advantages that are needed for their insertion in this context of international crisis.

We ask ourselves: How do these global dynamics affect local and regional productive structures? What are the development alternatives that should be given in a context of globalization?

Our objective is to perform an analysis of the variables that condition the current situation of the industrial SMEs of Paraná, in order to generate a diagnosis for the development of strategies that increase their international competitiveness, such as marking lines of action in the field of public policies.

Palabras clave: *Pymes, Desarrollo, Globalización.*

Keys words: *SMEs, Development, Globalization.*

1. INTRODUCCIÓN

Este artículo surge del proyecto de investigación “Las Pymes industriales exportadoras del Departamento Paraná, Entre Ríos, sus potencialidades y limitaciones para una estrategia de desarrollo económico y social” realizado en la Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos. Se buscó una perspectiva orientada a una exploración macroeconómica de cómo la coyuntura internacional afecta a estas Pymes exportadoras. Para ello se analizó el recorrido histórico que llevó a la crisis internacional actual, para luego analizar cómo afectó a las empresas exportadoras argentinas y a los flujos comerciales locales de la provincia. Debemos añadir que es un primer esbozo y que continuaremos con la profundización de estos efectos, por ejemplo: ¿Cómo evolucionaron las empresas entrerrianas por sector? ¿Cuáles son los sectores más vulnerables y cuáles los más sólidos a la coyuntura externa? ¿Qué características presentan estas empresas? Uno de los objetivos es detectar cuáles son las sendas de desarrollo local.

2. ESTRUCTURA DE LA CRISIS ECONÓMICA Y FINANCIERA ACTUAL

Los orígenes de la crisis financiera internacional, que detonó en el año 2008, han sido relacionados por diversos autores -como Ferrer (2009), Krugman (2010), Stiglitz (2010)- a la desmedida especulación financiera de quienes se vieron persuadidos por las altas ganancias desvinculadas a la economía real. La crisis sigue aún hoy generando efectos con alto impacto social, especialmente en los países desarrollados, resumidos en: recesión, desempleo, pérdida real adquisitiva del salario y ajustes sistemáticos presupuestarios. Además, despierta gran incertidumbre sobre cómo se deberán reformular las reglas de juego de la política económica a nivel de sus estados y por ende a nivel mundial.

Se percibe como denominador común que los responsables visibles de semejante caos internacional fueron hombres relacionados al sistema financiero, basados en la corriente neoliberalista del *laissez*

faire que permitieron los envites de la especulación.

Existen diferentes aspectos que nos llevan a caracterizar a esta crisis financiera como una crisis clásica (burbuja inmobiliaria más burbuja del crédito y crisis bancaria), la cual se produce aparentemente por un shock en el mercado inmobiliario norteamericano y luego se expande hacia otros mercados: Unión Europea y América Latina, entre otros.

Ante las soluciones propuestas por los gobiernos y las autoridades monetarias, a través de salvatajes, estatización de empresas y control de precios para que no se dispare una inflación y recesión profunda en todo el mundo. Sin embargo, como resultado se han visto recuperaciones en algunos casos y hundimientos o profundización de la crisis en otros países. Una primera postura auguraba que todas las medidas adoptadas estabilizarían el sistema financiero internacional durante el año 2010, pero no se presentaron índices de crecimiento en las economías.

En este contexto, se aprecia un panorama donde en otros países los salvatajes gubernamentales fallaron y el sistema se ve en claro retroceso con su secuela de recesión y mayor desigualdad.

La globalización no sigue extendiéndose, y los Estados adoptan políticas proteccionistas, las cuales derivarán en un control mayor para las exportaciones de países en vías de desarrollo.

Los Estados no pueden tomar ninguna posición ni cartas en el asunto, el sistema internacional financiero colapsa y gracias a esto se producen actos y revoluciones sociales con violencia.

La situación de pobreza aumenta y los ciudadanos vivirán sin casi poder cubrir sus necesidades primarias.

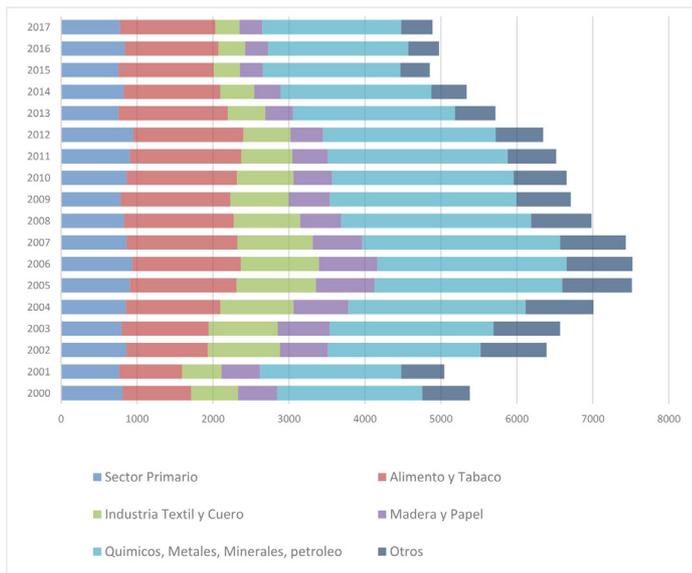
La tercera crisis económica todavía no da respuestas de superación en Estados Unidos y en el mundo. Sus consecuencias golpean a Europa, que no termina de salir adelante, y la gigantesca amenaza de la deuda china. Una respuesta a esto es la actual situación política y económica en la principal potencia mundial, con el advenimiento de la reciente presidencia de Donald Trump, que refuerza las posturas proteccionistas.

3. LOS EFECTOS EN LA ECONOMÍA ARGENTINA

Hoy estamos en una economía sin brújula, desde fines de los '60 y principios de los '70, la sustitución de importaciones dejó de ser el motor del crecimiento, y el vacío no fue ocupado por una dinámica exportadora. No existe una coalición pro-exportadora, entonces las demandas de la sociedad, de los pobres, de los trabajadores formales, de la clase media internacionalizada, son satisfechas transitoria y ocasionadamente con endeudamiento, o bien por términos del intercambio favorable, hasta que el azar se da vuelta y el ciclo vuelve a repetirse. Argentina necesita exportaciones que sostengan el consumo y la inversión doméstica. Cabe preguntarnos, ¿cómo la economía crecerá en los próximos años? Ya que hace más de una década que las exportaciones no crecen. El PBI por persona viene cayendo desde 2011. Esquematizando, se puede decir que estamos frente a varias décadas perdidas.

El siguiente gráfico aporta la tendencia decreciente en la cantidad de empresas ligadas a la exportación desde la crisis de 2008.

FIGURA 1. REPÚBLICA ARGENTINA. EVOLUCIÓN DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS SEGÚN SECTOR. PERÍODO 2000-2017



Fuente: elaboración propia en base a GPS Agroindustria – Ministerio de Producción de la Nación.

No se genera una coalición social y política pro exportadora, lo que provocaría un efecto de confianza. Esto ocurrió en Chile y Uruguay, logrando cambios en sus economías a pesar de que se trata de economías pequeñas. Se pone de manifiesto que estamos frente a un vacío que afecta a toda la región. Existe la posibilidad de buscar estrategias superadoras en lo económico-exportador, que planteen esquemas superadores.

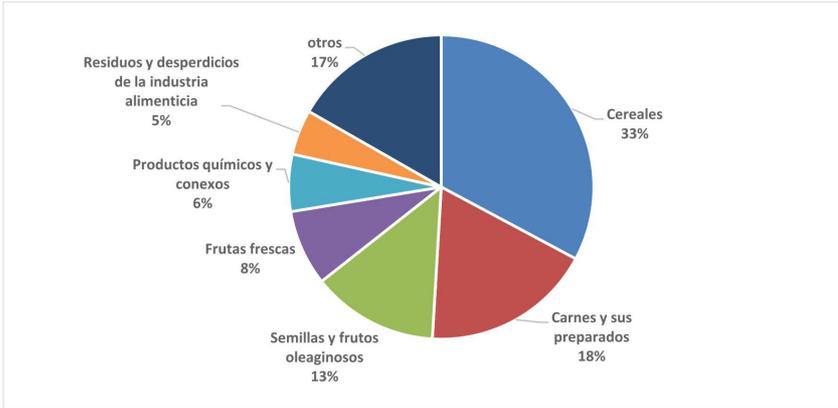
Asistir a los pobres es en términos macroeconómicos muy barato. Mucho más caro resulta la clase media internacionalizada. El ex presidente de Argentina Carlos Pellegrini (1890-1892) llamó crisis de progreso a la crisis de 1890, consciente de las potencialidades de la Argentina, convencido que aquello era un tropezón y seguiría adelante. En cambio, ahora cualquier crisis es parte de esa larga historia de una Argentina sin brújula. Hay sectores convencidos en la recuperación del ingreso de capitales de corto plazo, el financiamiento como solución. La esperanza está puesta en que las exportaciones crezcan, ocasionando una verdadera posibilidad de recuperación para la Argentina.

La crisis actual se explica a través de una herencia de dificultad asintomática, sumado a una cautela política para enfrentarla porque había que revalidar los títulos electorales, un moderado cambio de clima externo después de las elecciones intermedias que reduce el financiamiento a una Argentina vulnerable, que la condiciona inevitablemente a negociar con el Fondo Monetario Internacional (FMI).

4. LA ECONOMÍA ENTRERRIANA. UNA MIRADA REGIONAL EN EL CONTEXTO GLOBAL

Las exportaciones de la provincia de Entre Ríos tienen origen principalmente en el sector primario y en manufacturas de origen agropecuario.

FIGURA 2. PROVINCIA DE ENTRE RÍOS. ESTRUCTURA DE LAS EXPORTACIONES. AÑO 2016

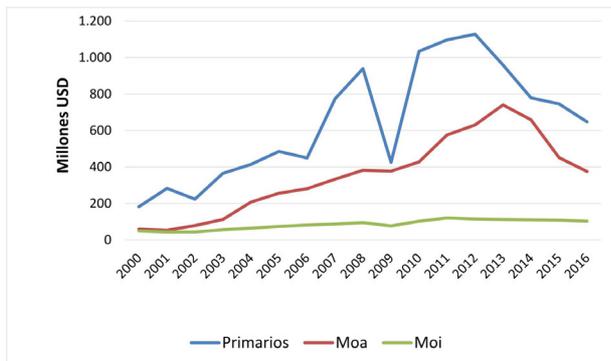


Fuente: elaboración propia en base a OPEX-INDEC.

Esta situación explica su vulnerabilidad a los vaivenes de los precios internacionales de las materias primas y commodities agrícolas, lo que se traduce en importantes diferencias en volúmenes y precios en cortos períodos; sumando a ello las inclemencias climáticas (exceso de lluvias o sequías) que impactan en los niveles de producción.

El siguiente cuadro muestra de qué manera estos factores incidieron en una primera tendencia alcista en la exportación desde el año 2000, que luego cae drásticamente a partir de 2012.

FIGURA 3. PROVINCIA DE ENTRE RÍOS. EVOLUCIÓN DE LAS EXPORTACIONES (EN MILLONES DE DÓLARES). PERÍODO 2000-2016.



Fuente: elaboración propia en base a OPEX-INDEC.

En el gráfico precedente se puede divisar como en el período de crisis internacional -cuyos efectos fueron visibles en la balanza comercial en el año 2009- las exportaciones de todos los sectores (Primarios, Manufacturas de Origen Agropecuario – MOA- y Manufacturas de origen Industrial- MOI) se han visto retraídas. Sin embargo los sectores con menor valor agregado (sector primario) presentan una vulnerabilidad mayor que el resto de los sectores. La crisis interna argentina, además, genera una mayor retraída en los sectores primarios y MOI desde el año 2013, mientras que se puede observar que aquellas empresas con mayor nivel de valor agregado (MOI) son menos vulnerables a estas crisis.

Es transcendental consolidar una amplia red estatal y comunitaria, involucrada con la sociedad civil con las que se articulen políticas sociales para llegar a todo el territorio y a cada persona de una manera más efectiva, a través de inversiones concretas.

Para diseñar políticas que transformen la realidad, necesitamos un cambio de matriz en el desarrollo social, que apunten simultáneamente a una negociación de los contextos culturales y económicos, de donde emergen los problemas puntuales. Hay que tender a programas y herramientas que puedan evolucionar el ambiente socio-cultural paranaense desde políticas bien orientadas.

Es necesario identificar ventajas comparativas naturales para direccionarse hacia el desarrollo de productos propios de la región y de alta calidad. Fomentar una capacidad de innovación que conecte la estructura, conocimiento y experiencia de cada empresa con el ambiente externo inmediato que condiciona y estimula en la región su accionar.

Ver a la región como un elemento integrador, capaz de vincular la cultura de la sociedad local con los cambios que se perciben en el contexto económico globalizado; logrando una relación entre lo local y lo global que permita entrever la existencia de un “nicho” en el mercado.

Precisar las dinámicas que se mueven en la región posibilitará comprender las acciones y las potencialidades de las Pymes,

promoviendo proyectos en un proceso espiral sinérgicamente creciente.

La capacitación de los emprendedores Pymes y de funcionarios en sectores de gestión de los Estados provincial y municipales es fundamental para dar un salto de lo que comúnmente se resuelve a partir de emergencias coyunturales de las empresas, hacia una perspectiva que genere una real capacidad empresaria autónoma trascendente y comprometida tanto con los agentes económicos (empresas) como institucionales (municipios locales, universidades y entes microregionales).

Se impone generar y estimular las condiciones que permitan impulsar la creación de instituciones específicas para el desarrollo. El Estado debería asumir un papel más activo diseñando y desarrollando políticas que involucren a los agentes económicos y sociales de la región. Esto implica la redefinición de los roles del Estado y del sector privado.

Uno de los pilares es incorporar programas para el desarrollo de emprendedores que potencien la efectividad en la creación de sistemas de incubación de empresas.

El emprendedurismo comprende y obliga a un desarrollo conjunto en el campo del liderazgo y la gestión. Alentar las motivaciones y aspiraciones de los emprendedores en la toma de riesgos y búsqueda de oportunidades, estimulando factores externos (políticas públicas, regulación de mercados, financiamiento y desarrollo y transmisión de tecnología) que favorezcan el ambiente de toma de decisiones.

Irigoyen (2010) hace referencia a estudios de Friend, Power y Yewlett, así como de Melo, que demuestran “que la promoción y el desarrollo de individuos y organizaciones emprendedoras necesitan de una red organizacional de soporte que posibilite combinar objetivos complementarios y actividades de distintos actores individuales, institucionales y organizaciones.”

5. PERSPECTIVAS PARA LAS PYMES INDUSTRIALES EXPORTADORAS DEL DEPARTAMENTO PARANÁ

La economía argentina y por ende la entrerriana está transitando un complejo panorama. Uno de los mayores problemas que enfrentan las Pymes industriales es la falta de líneas créditos, lo que se traduce en una disminución de la actividad.

En este horizonte, el Director Ejecutivo del Mercado Argentino de Valores (MAV SA) Fernando Luciani (2018) presenta a esta herramienta como la especializada en “operaciones de productos diseñados para el financiamiento de las pequeñas y medianas empresas, no estandarizados y con diferencial de pago”, ofreciendo concretamente el cheque de pago diferido como principal producto que promueve el fondeo de las Pymes; y para aquellas que exportan los pagarés en dólares para financiarse rápidamente.

Además de las dificultades financieras, las situaciones críticas que atraviesan las Pymes en el presente contexto global deben abordarse incorporando nuevas herramientas de análisis, como la inteligencia emocional, los desafíos del aprendizaje en equipo, el liderazgo y la participación de los grupos de conducción en emprendimientos compartidos (Dodero, Santiago, 2014).

Klaus Schwab (2017) plantea la aparición de una cuarta revolución industrial para cuyos desafíos debemos aplicar cuatro tipos de inteligencia: la contextual, la emocional, la inspirada y la física.

La perspectiva que se abre exige el diseño de “estructuras flexibles que reflejen la integración de los diferentes ecosistemas y que tengan en cuenta todas las partes interesadas; que reúnan a los sectores públicos y privados...” (Schwab, Klaus, 2017).

6. REFLEXIONES FINALES

Las políticas públicas y privadas instrumentadas en la actualidad han sido insuficientes para lograr el desarrollo económico de las Pymes industriales exportadoras entrerrianas; continuando el

predominio de una cultura económica agroexportadora, basada en la producción primaria.

No se vislumbran políticas institucionales y gubernamentales capaces de modificar la actual matriz exportadora hacia una mayor inclusión de las Pymes industriales.

Las Pymes son el instrumento más eficiente como motor del desarrollo de todas las economías emergentes, especialmente adaptadas para nuestra microrregión, pero muchas de ellas no logran alcanzar su potencial. Víctimas de los avatares económicos, la dificultad para financiar el crecimiento, los obstáculos que se producen en el momento de la transición de los fundadores a sus seguidores y la resistencia que generan la innovación y el cambio.

El análisis del desempeño y el rol que les cabe a las Pymes en el proceso económico local, permite dar cuenta de su capacidad para absorber mano de obra y canalizar las energías emprendedoras de miles de técnicos, profesionales y trabajadores, población que conforma una clase media dinámica que diversifica la estructura social, con una mirada económica en clave nacional.

Susceptibles a los vaivenes económicos y las políticas aperturistas, las Pymes son organizaciones donde en su interior el dilema del ingenio y la creatividad tienen que compensar la escasez de capital y las adversidades del entorno. Sin embargo, como proveedores y clientes de las grandes corporaciones empresarias, son las Pymes las que les permiten a aquellos, en gran medida, desplegar todas sus potencialidades.

Enfrentar las dificultades y conflictos en las Pymes, incorporando nuevas herramientas de análisis, poniéndolas en sintonía con las más modernas teorías del management, como la inteligencia emocional, los desafíos del aprendizaje en equipo, el liderazgo y la participación de hijos y nietos en los emprendimientos compartidos, es un desafío para abordar su progreso.

Las Pymes no podrán desarrollarse sin la creación de estrategias de diálogo y cooperación entre los ámbitos locales, nacionales y

supranacionales donde participen todas las partes interesadas. Schwab (2017) promueve como metodología una cooperación multilateral eficaz para resolver los desafíos del mundo actual: “... asumamos una responsabilidad colectiva por un porvenir en el cual la innovación y la tecnología se centren en la humanidad.”

Se necesita orientación para un cambio que requiere como centralidad incorporar un mensaje que explicita valores y principios éticos que constituyan los pilares del futuro sistema económico, social y político, que promueva una distribución del ingreso con equidad e inclusión.

Las nuevas tecnologías están cambiando la manera en la que vivimos, trabajamos y nos relacionamos los unos con los otros. Y la velocidad, amplitud y profundidad de la revolución tecnológica nos obliga a repensar cómo los países se desarrollan, cómo las Pymes generan valor a nuestra economía regional e incluso la humaniza dentro del contexto de cambios complejos y acelerados por los que estamos transitando.

BIBLIOGRAFÍA:

Aimetta, J. C. (2010). Dirigentes de empresas se necesitan, disponible en <http://www.sht.com.ar/archivo/management/necesitan.htm>, acceso en: julio de 2010.

Arese, Héctor F. (1999). *Comercio y marketing internacional*. Buenos Aires: Grupo Edit. Norma.

Arese, Héctor F. (1999). *Negocios Internacionales*. Buenos Aires: Grupo Edit. Norma.

Banco Interamericano de Desarrollo (2003). *Competitividad*. Washington, D.C.

Bevilacqua, María Laura. (2008). Revista trimestral de la Facultad de Gestión de la Universidad Autónoma de Entre Ríos. Edición N°6 Titulo del trabajo de investigación: “*La competitividad regional y el desarrollo sustentable*”, pag 49 -64.

Biasca R., Andriani C. y Rodríguez M. (2003). *Un nuevo sistema de gestión para lograr Pymes de clase mundial*. Colombia: Edit. Norma.

Braidot N. y Soto E. (1999). *Las Pymes Latinoamericanas*. Buenos Aires: Ediciones. IFEMA.

Calderón A. y Ferraro C.; Ascuá-Boscherini-Salcedo (colaboradores) (2013). *Cómo mejorar la competitividad de las PYMES en la Unión Europea y América Latina y el Caribe. Propuestas de política del sector privado*. Santiago de Chile: Naciones Unidas, División de Desarrollo Productivo y Empresarial de la CEPAL.

Carenzo de Gebhart R. y Bevilacqua M.L. (2010). *La Internacionalización de las pequeñas y medianas empresas (pymes) en Argentina y la formación empresarial en las Universidades*. Revista Tiempo de Gestión N 9, página 45.

Cateora P. y Graham J. (2000). *Marketing internacional*. México: Mc Graw Hill.

CEPAL. Autores varios (2003). “*Aportes para una estrategia*”. Argentina.

Cignacco, B. R. (2009). *Fundamentos de comercialización internacional Pymes*. Buenos Aires: Ediciones Macchi.

Cleri, C. (1999). *Estrategias de Alianzas*. Buenos Aires. Ediciones. Macchi.

Cleri, C. (2001). “Estrategias Pymes y cooperación interempresaria”. Argentina. Colección Revista Mercado.

Díaz Cafferata, A. M. (editor) y otros. (2008). *Progresos en economía internacional*. 1ª ed. Buenos Aires: Temas Grupo Editorial.

Dodero, S. (2014). *El secreto para resolver conflictos en la empresa familiar*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires.: El Ateneo.

Donato, V.; Barbero, M. I. (compiladores) (2009). *Contra viento y marea: historia de pequeñas y medianas empresas*.- 1ª ed.- Buenos Aires: Bononiae Libris.

Fratlocchi, A. (2005). *Comercio Exterior. Temas fundamentales del comercio internacional de mercaderías*. 1ª Edición. Mendoza, Ediciones Jurídicas Cuyo.

Fernández, N. (2014). *Pymes que crecen -a pesar de -: acciones y omisiones en el desarrollo de un segmento productivo clave*. 1ª ed. Buenos Aires. Carapachay: Lenguaje claro Editora.

Gelmetti, C. J. (2006). *Pymes Globales. Estrategias Prácticas para la internalización de pequeñas y medianas empresas*. 1ª Edición. Buenos Aires: Ugerman Editor.

Illescas, W. D. (2005). *Relaciones Públicas Prácticas de aplicación en Pymes y Emprendimientos*. 1ª Edición. Buenos aires: Ediciones Macchi.

Irigoyen, H. A. (2010). *Pymes. Aspectos particulares de las empresas de familia*. 1ª ed. Buenos Aires: Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Argentina.

Krugman, P. (2010). *El retorno de la economía de la depresión y la crisis actual*. Editorial Castellano

Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Plaza & Janés.

Redrado, M. (2003). *Exportar para crecer*. Buenos Aires: Edit. Planeta.

Observatorio Pyme (2015). *Informe comparativo de las Pymes industriales Argentinas*. Buenos Aires.

SEPYME (2004). “Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional” Cuadernillo: Asociatividad para la exportación. Buenos Aires. Argentina.

SEPYME (2004). “Subsecretaría de la Pequeña y Mediana Empresa y Desarrollo Regional” Cuadernillo: Instrumentos de apoyo a las exportaciones. Buenos Aires.

Sciscenko, F. y Olmedo, P. (2004). *Prepararse para exportar*. 2ª Edición. Argentina: Ediciones Guía Práctica.

Schwab, K. (2017). *La cuarta revolución industrial*. 1ª ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Debate.

Sbdar, M. (2007). *Rompiendo moldes de management y negocios*. 1ª ed. Buenos Aires. Granica.

Stiglitz (2010). *Caída libre: estados unidos, el libre mercado y el hundimiento de la economía mundial*. Taurus.

Rougier, M. (compilador) y otros (2014). *Estudios sobre la industria argentina*. Tomo: 1,2 y 3. 1ª ed. Buenos Aires. Argentina. Carapachay: Lenguaje claro Editora.

DERECHOS HUMANOS



Monumento a la Memoria, en homenaje a los desaparecidos de la dictadura civil-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

Participación solidaria para el desarrollo comunitario en México: el caso del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro, Michoacán, México

**POR MIGUEL RODRIGO GONZÁLEZ IBARRA
E ILSE BRUNNER SCHOENEMANN**

Fecha de finalización del artículo: 15 de septiembre de 2018



SOBRE LOS AUTORES

Miguel Rodrigo González Ibarra es Doctor en Ciencias Políticas y Sociales por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM). Orienta su trabajo hacia el estudio de la acción colectiva, análisis de políticas públicas e incidencia política de la sociedad civil en México. Es miembro de la Red Latinoamericana de Metodología en Ciencias Sociales-Nodo México (ELMeCS) y del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD). Actualmente, es Profesor-Investigador en el Departamento de Sociología de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa y dirige el Proyecto Ciudadanía, organizaciones civiles y gobernanza en México y la Ciudad de México.
Contacto: ibarraooo@yahoo.com

Ilse Brunner Schoenemann obtuvo dos maestrías y realizó el Doctorado en Sociología de la Educación en la Universidad de Stanford. Durante su carrera profesional trabajó en la UNAM, en la Universidad de Sonora, en la Universidad de Stanford y en el Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL). En Europa trabajó durante 15 años como consultora pedagógica de educación básica con los gobiernos de los países de habla alemana. Actualmente es Profesora-Investigadora en el CREFAL.
Contacto: ibrunner@crefal.org

RESUMEN

La participación solidaria se puede entender como la disponibilidad para coadyuvar al desarrollo de la comunidad y que, desde una perspectiva no lucrativa, busca asociarse y establecer objetivos hacia una causa en particular y advierte la necesidad de renovar la democracia participativa y construir ciudadanía efectiva. El objetivo de este trabajo es explicar de qué manera se constituyó y cuál es la participación solidaria generada por el Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro en el Estado de Michoacán, México, que se fundó en 2015. Se considera que, en mayor o menor medida, el Consejo constituye una oportunidad para impulsar la participación solidaria y se propone construir ciudadanía por medio de proyectos de incidencia en temas relacionados con la cultura, educación y medio ambiente, entre otros, al margen del gobierno y los partidos políticos desde una perspectiva de bien común, filantrópica y ciertamente voluntaria para motivar el cambio social.

ABSTRACT

Environmental conflicts are a common denominator in the region. Solidarity participation can be understood as the willingness to contribute to the development of a community and, from a nonprofit perspective, to find collaborators and establish objectives towards a particular cause with the intention to renew participatory democracy and build effective citizenship. The objective of this paper is to explain how the Citizen Council of the Lake District of Pátzcuaro in the State of Michoacán, Mexico, was constituted and how it generated solidarity participation, since its foundation in 2015. One can consider that the Council is, more or less, an opportunity to promote solidarity participation and to build citizenship through the advocacy of projects on issues related to culture, education and the environment, among others, apart from government and political parties, from a philanthropic perspective of the common good, and totally voluntary, to motivate social change.

Palabras clave: *Participación solidaria, Michoacán, Consejo Ciudadano de la Región Lacustre.*

Keys words: *Participation in solidarity, Michoacán, Citizen Council of the Lacustrine Region.*

*Enka p'orhéeri xukuntatini kásipka,
imá enka imaeri sesi jaxikua jimpo t'unkini ikiatájka,
enka mintsita k'eri ma jataka parákini t'unkini uékani,
ima enka uinhápiti uandájka.¹*

1. INTRODUCCIÓN

La participación solidaria se puede entender como la disponibilidad para coadyuvar al desarrollo de la comunidad y que, desde una perspectiva no lucrativa, busca asociarse y establecer objetivos hacia una causa en particular o para generar un servicio voluntario activo. La participación solidaria advierte la renovación de la democracia participativa y la construcción de ciudadanía efectiva.

En México, especialmente en el Estado de Michoacán y la Región Lacustre de Pátzcuaro, existe entre la sociedad civil el interés para generar acciones voluntarias en beneficio del desarrollo comunitario. La Ciudad de Pátzcuaro es el territorio más destacado de la zona, ya que alberga a uno de los centros religiosos de la cultura indígena Purépecha y fue la primera sede del obispado de Michoacán impulsado por Don Vasco de Quiroga en 1537.

En la actualidad este lugar ha sufrido cambios en su crecimiento poblacional y urbano donde se registra un deterioro importante en los edificios históricos de la época colonial y abandono de la Biblioteca Gertrudis Bocanegra, donde se localiza el mural “Historia de Michoacán” pintado por Juan O’Gorman en los años 1941-42, así como procesos de contaminación en ríos y el lago existente derivados de todo tipo de residuos sólidos, degradación física y social del espacio público y crecimiento desmedido del comercio ambulante que se registran en los municipios de Pátzcuaro, Erongarícuaro, Quiroga y Tzintzuntzan, principalmente, y que influye en la calidad de vida y el entorno ambiental de sus habitantes.

1 Poesía Purépecha: Fragmento del poema Princesa de Cecilia Baltazar Vicente: *Bella por su vestido P'urhépecha, que te causa celos por su belleza, con un gran corazón para amarte, que dialoga con firmeza.*

El objetivo de este trabajo es explicar de qué manera se constituyó y cuál es la participación solidaria generada por el Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro en el Estado de Michoacán que se fundó en 2015. Se considera que, en mayor o menor medida, el Consejo constituye una oportunidad para la acción colectiva que busca no sólo coadyuvar al impulso de la participación solidaria en esta bella región del país, sino se propone construir ciudadanía efectiva, aunque limitadamente, por medio de proyectos de incidencia en temas relacionados con la cultura, educación y medio ambiente, entre otros (formales e informales), al margen del gobierno y los partidos políticos desde una perspectiva de bien común, filantrópica y ciertamente voluntaria para motivar el cambio social.

Este trabajo se organiza en tres secciones desde una perspectiva histórico-deductiva para contextualizar el surgimiento del Consejo y analiza -a través del enfoque de investigación cualitativa- las acciones emprendidas por esta organización con base en entrevistas realizadas hacia personajes clave. Asimismo, se estudiaron los proyectos emprendidos para restaurar los edificios históricos y rehabilitar ecológicamente el río que atraviesa la ciudad, así como la construcción de redes entre la sociedad civil interesada y que busca, al margen del gobierno y los partidos políticos, impulsar el bien común a través de la participación solidaria.

Un resumen de este trabajo se presentó en el XVIII Congreso de Investigación sobre el Tercer Sector del Centro Mexicano para la Filantropía (CEMEFI) realizado en la FCPyS de la UNAM en septiembre de 2018.

2. PARTICIPACIÓN SOLIDARIA Y FILANTROPÍA COMUNITARIA

En las últimas décadas el concepto de participación ha tomado una centralidad importante en el estudio de las relaciones entre Estado y sociedad civil, así como en la comprensión y análisis de la construcción de políticas públicas (Álvarez, 2008; Cobb, 1976, González, 2005; González, 2011). Si bien por participación se alude

a tomar parte en, realizar alguna cosa, o llevar a cabo una acción colectiva, por lo general se refiere a la capacidad que tienen los individuos para expresar decisiones y acciones que sean reconocidas por el entorno y que tienen una cierta vinculación con la comunidad política.

En efecto, cuando se invoca el concepto de participación se alude a diferentes realidades y propósitos que advierten una acción colectiva y procesos de movilización social más amplios dirigidos hacia un objetivo y contexto en particular. En este sentido, cuando se dice participación política o ciudadana nos referimos a la intervención de los ciudadanos en la esfera pública y que promueven no sólo la defensa del interés público, sino que tienen como propósito tomar parte en las decisiones de las autoridades gubernamentales y en aquellos espacios institucionales de deliberación, consulta o construcción de políticas públicas en un contexto de democracia representativa y en un régimen democrático.

Desde otra perspectiva, la participación ciudadana se sustenta en la articulación de procesos sociales que implica la agrupación de individuos en organizaciones, grupos y colectivos de la sociedad civil para promover la defensa o representación de sus intereses políticos (Cunnill, 1991, Canto, 2010). Precisamente, el desarrollo de la vida política y democrática de una comunidad implica que los ciudadanos desarrollen en su práctica social procesos de interacción con la finalidad de favorecer el tejido social e innovar formas de participación social e intervención en lo público. En esta línea, la participación alude al desarrollo comunitario a través de un conjunto de acciones desarrolladas por diversos sectores y que buscan una solución a sus necesidades y demandas específicas en diversos espacios y ámbitos de la sociedad civil.

Un tipo de participación que en los últimos años ha generado innovación democrática en el análisis de los procesos de buen gobierno y construcción de ciudadanía, es la *participación solidaria* que se distingue por generar acciones voluntarias por diversos sectores de la comunidad y que tienen como finalidad coadyuvar a la búsqueda del bien común y el establecimiento de proyectos autónomos para atender necesidades específicas y complementar

-en ciertos casos- acciones que el Estado y las instituciones han dejado de atender o no existen los impactos y métodos adecuados para su desarrollo en la comunidad.

Butcher, (2008: 37) ha señalado que una acción voluntaria en la comunidad puede ser entendida como la labor que realiza una persona por elección propia y sin recibir remuneración aporta tiempo a una actividad que va más allá del ámbito familiar en el servicio de los demás para el beneficio de terceros, de la sociedad en su conjunto. En este sentido, la acción voluntaria implica una praxis que se convierte en motor para el engranaje social y esta fuerza permite coadyuvar en el desarrollo de una comunidad con lazos de confianza y donde se promueve la cooperación, la participación en los asuntos públicos y existe cierta consciencia para la mejora comunitaria, inclusión social e iniciativas hacia la agenda pública.

Por comunidad entendemos a un espacio físico y social en que se despliegan y entrelazan actividades de gestión, organización y participación solidaria (Egg, 2000). La comunidad es un área de intervención para lograr los propósitos del desarrollo a partir de políticas y proyectos concretos. De esta manera, la participación solidaria advierte actividades e iniciativas conjuntas individuales y grupales para el logro de objetivos en beneficio del colectivo y de la comunidad política a la que se pertenece.

La comunidad es también un espacio micro-social donde la cooperación, intercambio y ayuda mutua, aportan a la creación de los procedimientos de gestión, programas y proyectos hasta alcanzar el nivel macro social. La comunidad es un ámbito de convivencia, aprendizaje y coordinación para el desarrollo donde las aportaciones locales son la base para la construcción de alternativas para el desarrollo comunitario y la llamada filantropía comunitaria entendida como aquellas acciones que se llevan a cabo por sujetos a través de acciones o participación solidaria por amor al ser humano.

En este orden de ideas, y pese a que el concepto de filantropía (Rey-García, 2013, 7) es muy remoto y existe un debate importante sobre la labor que realizan organizaciones de la sociedad civil, la filantropía comunitaria puede ser concebida como la actividad solidaria que

lleva a cabo un conjunto de personas de una misma localidad para dar y motivar la ayuda a sí mismos y que comparte recursos para el bien común. Desde esta perspectiva, constituye un activo natural que se encuentra presente en todas las comunidades y culturas y que es promovida por las tradiciones, la cultura y actividades religiosas.

La European Foundation Centre señala que la filantropía comunitaria se define como “[...] el acto de ciudadanos e instituciones locales que aportan recursos o bienes, además de su tiempo y habilidades, para promover el bienestar de los demás y el mejoramiento de la comunidad en la que viven y trabajan (Knight, 2012: 3).” En esta definición se advierte que la filantropía comunitaria puede expresarse de manera formal, informal y espontánea a través de la contribución de los ciudadanos a organizaciones que se crean y se dan a la tarea de utilizar los recursos y contribuciones para impulsar proyectos que mejoren la calidad de vida de sus habitantes.

Desde un enfoque más amplio, la filantropía comunitaria se caracteriza por la conformación de una entidad relativamente organizada y estructurada, auto dirigida, de arquitectura abierta, que forma parte de la sociedad civil, que utiliza sus propios recursos y activos, y que lo hace al margen de apoyos de gobierno o partidos políticos (que, por lo general, y en ciertos contextos de los regímenes políticos, generan mecanismos de regulación, control y clientelismo) y que tiene como objetivo principal construir una sociedad no sólo incluyente y equitativa, sino de interés público.

La filantropía comunitaria se sustenta en los valores, intercambio y la reciprocidad basada en el principio de solidaridad, el cual es el elemento principal para la construcción de vínculos, confianza institucional, liderazgo comunitario, capital social y fomento a la sustentabilidad y promoción de la inclusión social y equitativa. En este sentido, se puede inferir que la filantropía comunitaria contribuye al establecimiento de nuevos temas en la construcción de ciudadanía y fomenta la participación solidaria por medio de la cooperación para el desarrollo de la comunidad.

En síntesis, consideramos que la filantropía comunitaria motiva los procesos sociales y genera entre los individuos el interés para

participar en procesos de incidencia política y acción colectiva que, de manera voluntaria, formal e informal, tiene como interés resolver conflictos, participar en proyectos sociales, construir ciudadanía activa y desarrollar un marco de referencia hacia el bien común que permita involucrar a los más excluidos a través de la interacción y el trabajo solidario.

3. GESTACIÓN Y OBJETIVOS DEL CONSEJO CIUDADANO DE LA REGIÓN LACUSTRE DE PÁTZCUARO A.C.

El análisis de las organizaciones de la sociedad civil y de los procesos de movilización social hacia la agenda de gobierno y la construcción de políticas públicas es posible comprenderlo por medio del concepto de acción pública, el cual permite estudiar y entender los procesos participativos en la construcción de políticas públicas (Cobb y Ross, Ross, 1976). Según Cabrero, la acción pública puede entenderse como “la construcción y la calificación de los problemas colectivos en una sociedad, problemas que ella delega o no, en una o varias autoridades públicas, en su totalidad o en partes, para la elaboración de respuestas, de contenidos y de procesos para su tratamiento (Cabrero, 2005: 2).” En efecto, el análisis de los procesos de participación solidaria y las iniciativas de filantropía comunitaria toman forma por medio del análisis específico de las organizaciones, formales e informales, que se constituyen u organizan para efectos de llevar a cabo una acción colectiva y desplegar procesos de incidencia y acción pública.

En el caso del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro, A.C. (en adelante se delimitará como Consejo) es importante contextualizar cuáles son las razones que motivaron la acción colectiva y en qué se sustenta el trabajo de participación solidaria para el desarrollo comunitario en el municipio de Pátzcuaro y especialmente en la Cuenca del Lago del mismo nombre. Este lugar se caracteriza por tener una superficie de 1.096 kilómetros cuadrados de los cuales un área de 100km² corresponde al lago (incluyendo islas) y los 900 km² restantes al área terrestre de captación en la parte occidental del país, en el Estado de Michoacán de Ocampo (Véase <https://digaohm.semar.gob.mx/cuestionarios/cnarioPatzcuaro.pdf>).

Los municipios más importantes dentro de la cuenca son los que están localizados en la ribera del lago (Pátzcuaro, Erongaricuaru, Tzintzuntzan y Quiroga), ya que entre los cuatro abarcan el 80% de la superficie de la zona y donde se pueden reconocer localidades con características desiguales como el número de habitantes, forma de gobierno, aspectos sociales, entre otras, pero que comparten el mismo sistema hídrico, vías de comunicación, cultura, paisaje y otros elementos eco sistémicos. En particular, en este lugar están presentes diferentes problemas asociados con el acceso, uso, conservación y restauración de los ríos y recursos naturales en los cuales se encuentran implicados actores sociales y gubernamentales en distintos ámbitos, órdenes y responsabilidades de gobierno.

En los últimos años se han realizado estudios e investigaciones que han puesto en la agenda pública la discusión para articular una política pública integral para la restauración del ecosistema en esta región. Así, se ha detectado la presencia de grupos, organizaciones civiles e instituciones que se han movilizado para acceder al tema y aprovechar los recursos que provee la región. No obstante, y si bien es posible comprender que existe un conjunto de valores, reglas, usos y costumbres y normas, entre otros aspectos, que dan forma a las relaciones entre el Estado y la sociedad, en este lugar la organización de la gestión ambiental advierte una variedad de preferencias y conflictos sociales que abonan al deterioro del ecosistema lacustre.

Así, es pertinente la síntesis que realiza Huerto y Vargas (2014: 182-190), acerca de que desde hace más de cuatro décadas se han impulsado varias experiencias significativas para la gestión de cuencas y la implementación de políticas públicas para frenar el deterioro ambiental. No obstante, es en la década de los ochenta cuando se intensifican las estrategias de recuperación debido al incremento del deterioro de los recursos naturales y de la presión de los habitantes para establecer acciones de gobierno. Hacia la década de los noventa se inicia un esfuerzo para reorientar la política ambiental y se suman académicos, empresarios y organizaciones para perfilar un nuevo modelo de gestión ambiental desde un enfoque descentralizado y al modo de la gobernanza ambiental.

Sin embargo, y no obstante que el Lago de Pátzcuaro ha sido objeto de una larga lista de intervenciones desde 1929, entre el año 2000 y 2005 se llevaron a cabo acciones para promover proyectos acuícolas, ordenamiento pesquero, así como recuperación y limpieza del lago, principalmente. En años recientes, una gran parte de la labor realizada por los pobladores e instituciones del lugar se ha concentrado en la recuperación ambiental con un enfoque sustentable que permita elaborar diagnósticos apegados a la realidad del lugar y definir un plan de manejo integral y con visión de largo plazo.

Vargas (2014:186) apunta que los estudios han sido importantes para avanzar en el análisis del problema, pero en ciertos momentos los pescadores no han estado de acuerdo con los términos y las metodologías en los que se llevarán a cabo y, en algunos momentos, derivaron en tensión y violencia física entre pescadores regidos por el marco institucional comunitario y pescadores fundamentados en la racionalidad de producción comercial. En este proceso la desconfianza institucional y la crítica hacia las intervenciones realizadas por el gobierno y grupos ligados a iniciativas de partidos políticos ha sido permanente debido al uso político e intereses económicos que prevalecen en la región.

Al respecto, un estudio de Ortiz (2004, citado por Vargas 2014:187) señaló que una de las fallas de la política pesquera y de llevar a cabo la política pública se refiere a pensar en esquemas predefinidos que no se adaptan a las condiciones actuales, como los programas federales impulsados de forma vertical y con escasa efectividad; la confianza excesiva en los mecanismos de votación para decidir en lugar de negociar y dialogar consensos, los cambios tecnológicos detectados en el sector, las intervenciones que afectan el conocimiento tradicional, los valores comunitarios y las autoridades comunitarias, la dependencia exagerada de la ayuda internacional y exógena que no toma en cuenta a las instituciones y conocimientos autóctonos y la corrupción y otras formas prácticas clientelares y oportunistas.

A pesar de que han existido diferentes asociaciones civiles que se han preocupado por impulsar un diseño de políticas públicas de carácter integral y con pleno respeto a las comunidades y sus liderazgos, recientemente se formó el Consejo Ciudadano de la Región Lacustre

de Pátzcuaro, Asociación Civil. Este Consejo surgió en el mes de noviembre de 2015, como resultado de la preocupación de una serie de personas notables que se agruparon en la comunidad para unirse solidariamente y reunir esfuerzos para “hacer algo por Pátzcuaro” y participar en diferentes proyectos relacionados con el desarrollo sostenible y la gestión ambiental municipal en la cuenca del Lago de Pátzcuaro.

De acuerdo con su presidente René Ortiz Rosillo, las preocupaciones para generar acción colectiva se derivan de situaciones y problemas sociales que los gobiernos (federal y local) no han sabido atender para preservar la región lacustre y, por el contrario, han abonado al descrédito de la acción de gobierno y el desarrollo comunitario. El principal problema que motivó la fundación del Consejo fue luchar por la rehabilitación del Río Guaní y su deterioro ambiental en su curso hacia la cuenca del lago de Pátzcuaro, así como en temas relacionados con la cultura y la educación como el caso de la principal biblioteca llamada Gertrudis Bocanegra donde se ubica el Mural “Historia de Michoacán” de Juan O’Gorman, entre otros temas vinculados a la memoria histórica del lugar y edificios coloniales.

Como una gran parte de organizaciones civiles, el Consejo se inició a través de vínculos familiares y redes para impulsar el trabajo comunitario. A este respecto su fundador señala que existía una cierta experiencia en actividades de cooperación con el gobierno municipal y a través de actividades de apoyo hacia temas relacionados con la política de salud y del cual incluso fue invitado por las autoridades para intervenir en la administración pública del ayuntamiento.

“[...] yo había participado no en asociaciones civiles, había participado en un partido político y, este, fui Presidente del Comité Municipal, del Comité Distrital y fui secretario del Ayuntamiento de Pátzcuaro; en alguna ocasión la que iba a ser la candidata me pidió que si le daba una opinión de lo que había que hacer en salud del municipio y le preparé un escrito [...] y a razón de eso me interesé y luego me invitaron para participar como Secretario del Ayuntamiento en el cual duré dos años” (Entrevista con los autores).

Como muchos procesos de constitución de organizaciones civiles, el Consejo se estructuró como parte del déficit que se presenta en estas poblaciones para impulsar la construcción de ciudadanía e interés de la población para colaborar en la discusión de los asuntos públicos y que, en menor o mayor medida, se ve afectada por la inseguridad, la violencia política y las redes de narcotráfico que prevalecen en este lugar.

De hecho, una de las preocupaciones de la población pesquera en este lugar ha sido la advertencia de que el problema del manejo de la pesca y de la extracción de carpa debe analizarse y buscar soluciones no sólo de carácter técnico, sino social, dirigidas hacia la inclusión política de los pescadores en la toma de decisiones y en los procesos de implementación de mejores regulaciones para el control del problema.

En este marco, los integrantes del Consejo se interesaron en la difusión del tema y en consolidar una estructura organizativa sólida que le permitan lograr consistencia para el trabajo colectivo. En su mayor parte, sus miembros no son originarios de Pátzcuaro, pero se encuentran arraigados en el lugar; son profesionistas, jubilados o retirados de su profesión. De las 23 personas que iniciaron la asociación, en la actualidad sólo intervienen 12 en las reuniones de trabajo y forman parte de las comisiones sustantivas del Consejo. Además, se dividen tareas de una manera hasta cierto punto espontánea y consistente debido a que se dedican a otras labores. El tiempo que dedican a las tareas del Consejo no es de tiempo completo, pero se reúnen en promedio cada quince días para conversar y atender los temas que se derivan de sus proyectos principales.

En el imaginario y los estatutos que se acordaron del Consejo se establece que el trabajo de la Presidencia del Consejo será de un periodo de tres años con carácter rotativo y donde se establecen comisiones que permiten la apertura y participación de sus miembros. Si bien no se cuenta con un domicilio definido, ni se tienen instalaciones fijas (muebles, equipo, telefonía, internet, etcétera), se cuenta con un espacio para realizar sesiones ordinarias y extraordinarias.

La participación de los miembros del Consejo es más voluntaria que obligatoria y sus socios (activos o no) aportan recursos (materiales y simbólicos) de forma solidaria para impulsar la acción colectiva. Como bien lo apunta René Ortiz, director del Consejo:

“[...] de acuerdo con los estatutos nosotros señalamos no tener reuniones, sino sesiones ordinarias y extraordinarias, cuando fuera así el caso, este, las llevamos en un ambiente muy sin tanto formalismo, pero con resultados [...] la frecuencia con que se realizan las sesiones son cada quince días en tiempos tranquilos [...] cuando tenemos evento en puerta son cada semana [...] la votación de temas es a mano alzada, directa [...] haya diversidad de diferencias, pero buscamos las coincidencias, tratamos de ser lo más tolerantes posibles [...] (Entrevista con los autores).”

Desde la perspectiva del director del Consejo, el trabajo de esta asociación es casi de amigos, se trabaja en equipo y se realizan actas donde se anotan los temas tratados y los acuerdos tomados. Para llevar a cabo sus proyectos, la entidad trabaja y se articula en red con otras organizaciones e instituciones académicas relacionadas con el ámbito educativo y que se encuentran localizadas en el municipio de Pátzcuaro vinculadas a los temas culturales y ambientales. Asimismo, se promueven relaciones con grupos sociales e indígenas de la región. En el caso de la relación con partidos políticos y organizaciones religiosas, se advierte una nula o escasa relación pese a que algunos de sus miembros son simpatizantes o militantes con algunos de ellos y se asevera que se mantienen al margen.

“[...] con organizaciones indígenas si tenemos relación, con j/ carácuaro [...] la relación con los partidos, y como lo dicen los estatutos nada de política, pero sí dentro de la asociación hay gente que es del PRI, que es del PRD, que es del PAN, pero nos respetamos, procuramos hasta ni hablar mucho de política y este cada quien ve aparte, la asociación es sin fines de lucro, sin fines políticos ni religiosos [...] la relación que hay con partidos políticos nos conocemos pero más bien nos acercamos a los municipios porque puede haber proyectos que tengan alguna relación o que requieran de la aprobación y el visto bueno de las autoridades municipales (Entrevista con los autores).”

En este orden de ideas, sólo se coincide en que existe un cierto

trabajo de colaboración e intercambio con otras organizaciones -e incluso otro Consejo- y se comparten ideas, por ejemplo, con el Consejo Ciudadano de Pátzcuaro que promueve también el tema del lago. La participación política de los miembros del Consejo en otras actividades políticas se da a título personal y la relación con los partidos es más limitada, aunque existe la posibilidad de realizar algún foro de trabajo. Pese a que los problemas ambientales de la cuenca han sido definidos en algunos trabajos como un asunto técnico-político, el Consejo a través de su estructura organizativa no ha promovido la movilización social a través de marchas, plantones o bloqueos. Más bien, sus estrategias de movilización se han orientada a seguir los cauces institucionales, el diálogo y la discusión colectiva para poder participar en la discusión de la agenda de política ambiental y educativa.

Es importante mencionar que la participación solidaria que se promueve para las personas que desean entrar al Consejo se plantea de forma voluntaria y se espera de los interesados muchas ganas de colaborar más allá de sus intereses personales. Desde una perspectiva general, el Consejo considera a la participación solidaria como aquella labor que realizan los individuos en el proceso de gobernanza e incluye la colaboración en proyectos locales de desarrollo, representación en juntas o consejos de consulta con el gobierno local. Se puede definir como una acción voluntaria con un rasgo importante de participación cívica.

“Para ingresar a la asociación, está en los estatutos, generalmente si buscamos un perfil de personas que no vaya a ocasionar algunos conflictos, que no tenga intereses personales para partidos u otra cosa, que sea neutro y que de verdad demuestre su amor por Pátzcuaro. El criterio de selección es que sea invitado por dos miembros del Consejo y que nos den una seguridad de cómo es [...] les damos los estatutos y les decimos cómo trabajamos, tenemos una cuota que es simbólica, lo digo yo, que son para copias, que son cien pesos cada mes [...] una vez que se analizan todos los criterios pues se decide si entra o no, hay varios casos en que comienzan a ir a las reuniones pero solitos luego no siguen, porque se dan cuenta que hay que trabajar que no es nada a cambio, que es voluntario y que hay que dar tantito (Entrevista con los autores).”

En síntesis, los vínculos e intercambios que se desarrollan para promover la participación social y el desarrollo comunitario se llevan a cabo más a nivel del gobierno local y en temas específicos relacionados con la gestión del medio ambiente y el sector educativo, como se expondrá en el siguiente punto.

En su corta vida, el Consejo ha desarrollado dos proyectos donde se han aprovechado las redes de intercambio con líderes sociales y comunitarios. La realización del primer foro sobre ríos y lagos ha sido uno de los logros relevantes con la presencia de veinticinco científicos de México y especialistas de otros lugares, ya que, a través de la colaboración con los expertos participantes se está planeando el proyecto de limpieza del Río Guaní. El proyecto, hasta ahora más exitoso, es la restauración de la Biblioteca Gertrudis Bocanegra y su mural “Historia de Michoacán” pintado por Juan O’Gorman. Aunque pocas veces se ha promovido la difusión de los proyectos de forma masiva, se utilizan los medios electrónicos como Facebook, WhatsApp, el correo electrónico y los medios de difusión locales. En este sentido, la prospectiva que se plantea el Consejo es promover sobre todo la participación solidaria en las escuelas para atender y formar ciudadanía desde las escuelas, ya que- como lo dijo el director- hay muchos problemas que no acaban y tenemos que tener metas a corto y mediano plazo, y tener gente que sepa, como es el caso del Río Guaní. En opinión del médico cirujano René Ortiz, construir ciudadanía significa permanecer juntos.

“Buscamos la forma de seguir juntos, aunque seamos tres, pero lo ideal es que seamos más gente que trabaje y ayude [...] todo el mundo habla de participación ciudadana pero quizá no nos damos cuenta del valor, la capacidad y el poder que puede tener la ciudadanía [...] ahora que hemos tenido algunos eventos y temas de éxito, sí se puede, quizá esa es la parte más importante de decir que sí podemos organizarnos y ser el contrapeso de lo que el gobierno no ha hecho, yo creo que ahora el gobierno municipal esta así como [...] ellos tendrían la obligación de trabajar como el caso del proyecto de la biblioteca [...] (Entrevista con los autores).”

4. PROYECTOS DEL CONSEJO: ENTRE LA PARTICIPACIÓN SOLIDARIA Y LA INCIDENCIA PÚBLICA

El análisis de la actividad que llevan a cabo las organizaciones de la sociedad civil en un problema público tiene como su principal objetivo lograr la transformación y crear capacidades para articular proyectos con un propósito solidario. En este sentido, los estatutos del Consejo referido establecen que “el objeto de la asociación es iniciar, promover, estimular, fomentar, patrocinar o directamente administrar y dirigir toda clase de actividades relacionadas con el rescate, la protección y la conservación del patrimonio cultural y natural en el territorio y la cuenca del lago de Pátzcuaro (Estatutos, 2018).”

Con esta base el Consejo, desde su fundación en noviembre de 2015, ha considerado 25 proyectos posibles de intervención desde la impartición de cursos, seminarios y diplomados hasta la realización de toda clase de actividades permitidas por la ley, con fines no lucrativos, la protección, conservación, restauración y recuperación del patrimonio cultural del municipio, y coadyuvar en el aprovechamiento de los recursos naturales y la protección del ambiente. De este catálogo de acciones, el Consejo decidió iniciar sus actividades con dos proyectos: uno, sobre la restauración del edificio de la biblioteca pública Gertrudis Bocanegra y otro, el de la rehabilitación ecológica del río Guani. A continuación, se comparte una síntesis de la participación solidaria y la incidencia pública que lleva a cabo el Consejo en estos dos proyectos

4.1. LA RESTAURACIÓN DE LA BIBLIOTECA PÚBLICA “GERTRUDIS BOCANEGRA”

Durante 39 años, una de las fundadoras del Consejo Ciudadano, Gloria Blancas López, trabajó como bibliotecaria en la biblioteca pública Gertrudis Bocanegra. En este tiempo no sólo atendió las actividades bibliotecarias, sino que también cuidó el mural de Juan O’Gorman en el interior del edificio donde exhibe “La historia de Michoacán.” Desde la década de los 90 del siglo anterior, e inspirada por el mural, empezó a combinar su trabajo con la conservación de la cultura de la región. Junto con los niños y jóvenes que frecuentaban

la biblioteca puso el altar con ofrendas para la noche de muertos, el nacimiento con figuras de la región para la Navidad, así como los altares de dolores durante la Semana Santa.

“Duré casi 39 años en la biblioteca Gertrudis Bocanegra de Pátzcuaro donde me interesé en las actividades de cultura de la región lacustre. Es un lugar histórico y convivir estos años en esta biblioteca me llevaron a compaginar con el rescate de nuestras tradiciones de Michoacán y conservar esta cultura [...] en más de 30 años empecé a trabajar con los niños [...] al tiempo organicé talleres sobre la ribera y me llevó a meter proyectos para pensar en dar a conocer el nombramiento de Pátzcuaro como pueblo mágico [...] así fue como me inicié y me vinculé al Consejo Ciudadano [...] (Entrevista con los autores).”

En este proceso, además, enseñó a la juventud a trabajar el barro y crear artesanías. Al jubilarse, se dedicó, con más fervor, a la conservación de la cultura organizando recorridos culturales para los maestros y su alumnado de las escuelas de Pátzcuaro y de las comunidades aledañas. Desde entonces coleccionó sistemáticamente información y fotografías sobre los monumentos coloniales de la región y que posteriormente se publicaron en libros.

La biblioteca Gertrudis Bocanegra se encuentra en lo que fue una iglesia de un convento franciscano del Siglo XVI, y por órdenes del entonces presidente Lázaro Cárdenas en 1934 fue transformado en biblioteca. Su funcionamiento ha estado a cargo de la Dirección General de Bibliotecas de la Secretaría de Educación Pública (SEP) y administrado en sus servicios básicos por el Ayuntamiento de Pátzcuaro. El mural fue pintado en 1943 por Juan O’Gorman y, desde entonces, es considerado un monumento histórico y patrimonio nacional propiedad del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH).

Como hemos aludido, en el momento en que se fundó el Consejo la bibliotecaria explicó que no sólo su trabajo se limitó a atender las labores bibliotecarias, sino que también llevó a cabo acciones para generar acción colectiva e incidencia hacia las autoridades y la sociedad civil con la finalidad de llevar a cabo un proyecto integral de restauración. Se inició con el rescate de toda la información sobre

el edificio histórico y se elaboró un informe de las intervenciones realizadas desde el año 1985, para dar a conocer el problema a las autoridades e instancias responsables.

En este proceso, Gloria Blancas López expresó que debido a que el inmueble sufría de goteras durante la época de lluvia, por el mal estado de las tejas y el daño de la bóveda de madera se empezó a movilizar el tema en las instancias del municipio y del INAH. Con base en los trabajos y fotografías sobre el deterioro del edificio se buscaron aliados para lograr una intervención de raíz y salvar a la brevedad el edificio. Por ejemplo, se buscó financiamiento con el grupo de empresarios hoteleros y los ciudadanos americanos jubilados que radican en Pátzcuaro, y que años atrás habían apoyado a la biblioteca con donaciones de libros.

Finalmente, en el año 2017, el Consejo logró realizar una reunión con el delegado del INAH en Michoacán y el presidente municipal de Pátzcuaro, con los que se acordó el apoyo inicial para los trabajos de reparación de techo, así como revisar con especialistas el deterioro del edificio para llevar a cabo un proyecto seguro de reparación. En esa ocasión, el diario Monitor Expreso de Michoacán destacó que:

“El presidente municipal, Víctor Manuel Báez Ceja, acompañado por la Secretaria de Cultura, Silvia Figueroa Zamudio, y el Delegado del Instituto Nacional de Antropología e Historia (INAH), Jacinto Robles Camacho, acordaron realizar los trabajos de restauración de tres edificios históricos, de los que destaca la biblioteca pública “Gertrudis Bocanegra [...] se explicó la problemática por la que atraviesa el edificio el cual por falta de mantenimiento ha sufrido deterioro en su estructura, pero acordaron realizar las gestiones para trabajar en la restauración a la brevedad (ME, 30 de marzo de 2017).”

Como la propuesta del presidente municipal fue que el Ayuntamiento pondría la mano de obra si el Consejo aportaba los materiales, los miembros del Consejo escribieron solicitudes de apoyo a diferentes instituciones financieras del país para buscar el financiamiento necesario. Inesperadamente, y aprovechando la visita del secretario de educación pública federal al Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe (CREFAL)

para inaugurar la plaza cultural Kópikwa y la librería del Fondo de Cultura Económica, se logró invitar a este funcionario a un recorrido de la biblioteca y se le compartió la necesidad de contar con el apoyo institucional para salvar el edificio y el mural, y para transformar a la biblioteca con mejores recursos educativos y tecnológicos.

Gracias al interés del secretario de educación y su esposa, los miembros del Consejo lograron obtener los recursos necesarios, y se acordó que el CREFAL fuese la instancia para coordinar el proyecto de restauración y reparación, así como administrar los recursos económicos para rehabilitar el lugar y se expresó la necesidad de articular esfuerzos con las autoridades locales y federales, así como con la ciudadanía de este lugar. En la entrevista realizada a Gloria Blancas se pudo reconocer un interés importante para llevar a cabo el proyecto y también se expresó la necesidad de lograr que la sociedad civil conociera, en su momento, los trabajos y otros temas relacionados con la construcción de ciudadanía. Como bien lo expresa Blancas:

“[...] es importante que entre la sociedad civil se den a conocer los trabajos de la biblioteca. Nosotros tenemos proyectado invitar a la ciudadanía para que vea cómo va a quedar la biblioteca y que se sume al trabajo con las autoridades para que le den solución para el arreglo de la calle lateral del edificio. Pero necesitamos hablar, que nos escuchen y demostrar que la ciudadanía se interesa en esto [...] CREFAL ahora está haciendo una intervención de raíz [...] estamos al pendiente como Consejo Ciudadano (Entrevista con los autores).”

De esta manera, de junio a septiembre de 2018, se inició con el trastejado y la limpieza de la cubierta de la biblioteca y se llevó a cabo la reconstrucción de la torre del edificio, así como los trabajos de carpintería para el cambio de madera dañada y se restituyeron los baños del lugar. También se realizó una limpieza profunda de los libreros y de los libros y se reemplazó la pintura de las paredes, se restauró el jardín y se rehabilitó la luz eléctrica en las mesas de lectura; se adquirieron muebles nuevos para el personal (archiveros, sillones, escritorio) y se adquirió equipo de cómputo, entre otros materiales didácticos y principalmente acervo bibliográfico actualizado.

Aunque en la actualidad el proyecto de rehabilitación se encuentra en marcha, es importante subrayar que estas acciones realizadas por el CREFAL y la SEP no hubieran sido posibles sin las actividades de organización e incidencia pública del Consejo para influir en la toma de decisiones y motivar entre la ciudadanía del lugar su interés en las labores relacionadas con la preservación de la cultura y educación. En este camino, el Consejo, poco a poco, se ha venido constituyendo como un motor para impulsar la participación solidaria y motivar la construcción de ciudadanía desde una perspectiva no sólo de cooperación e intercambio con organizaciones sociales, públicas y privadas, sino fundamentalmente para generar conciencia sobre la importancia que tiene la intervención de la sociedad civil en las políticas públicas y en las acciones que van más allá de la colaboración oficial donde el tema de la preservación de la cultura y rescate de edificios coloniales constituyen el motivo que anima su acción colectiva desde una filosofía generosa y por el bien de la comunidad.

4.2 LA REHABILITACIÓN ECOLÓGICA DEL RÍO GUANI

Don Vasco de Quiroga, visitador de Michoacán y primer obispo de la diócesis de Michoacán, trasladó la sede del obispado a Pátzcuaro por la abundancia de manantiales y por el pequeño río limpio y cristalino que traversa toda la comunidad de sur a norte hasta llegar al Lago de Pátzcuaro en 1537. Hacia el 2018, este lugar no sólo ha sufrido una transformación histórica, de rural a urbana radical, sino el remoto río transparente hoy se caracteriza por ser un lugar donde confluyen aguas negras y residuos sólidos que emite la ciudad, y donde se pueden encontrar, sin exagerar, desde botellas de plástico, viviendas, llantas, animales y, en algunas ocasiones, personas muertas.

En un primer intento por generar mecanismos de disparo y visibilizar entre la sociedad civil el tema de la contaminación del río Guani, algunos miembros del Consejo durante la década de los 80, ya habían advertido la necesidad de rescatar al río y transformarlo en un espacio atractivo de la ciudad. No obstante, fue hasta el año de 2016, cuando los miembros del Consejo comenzaron a recopilar toda la información disponible sobre el río en los archivos del Municipio

de Pátzcuaro y en el organismo operador de agua potable y en el Instituto Mexicano de Tecnología del Agua. En este proceso, se empezó a generar acción colectiva para solicitar a las autoridades acciones concretas para detener el deterioro y colaborar en el diseño de un proyecto para evitar la contaminación hacia la cuenca del lago de Pátzcuaro.

Aunque los miembros del Consejo se esforzaron por tener toda la información disponible del problema y se realizó un presupuesto y cronograma de trabajo, desafortunadamente no se llevó a cabo debido a que existió un escaso apoyo del municipio. Además, entre sus miembros se advirtió una cierta tendencia hacia la “politización del problema del rescate del Lago de Pátzcuaro.” A este respecto, Vargas y Huerto (2014: 186) ya habían señalado en el año de 2014, que entre pescadores y líderes comunitarios se expresaba que las intervenciones en el lago de Pátzcuaro en general y en el sector pesquero en particular, en realidad persiguen fines políticos más que ambientales. Asimismo, y con entrevistas realizadas en la zona, subrayaron que el dinero que reciben funcionarios, organizaciones no gubernamentales y líderes políticos con programas han demostrado poca efectividad. Así, y ante la posibilidad de caer en un círculo vicioso ante el uso político del tema, la posición del Consejo ha sido -según su presidente René Ortiz- mantenerse al margen y buscar nuevos caminos, ya que sus estatutos dicen que ni la religión, ni la política deben influir en los proyectos.

Hacia el año de 2017, el Consejo llevó a cabo otras estrategias de movilización para incidir nuevamente en la sociedad civil por medio del concurso público intitulado “Salvemos al Río Guani”. Este proyecto se caracterizó por promover la participación en las escuelas de nivel secundaria y media superior de Pátzcuaro y sus alrededores. El proyecto planteó cuatro categorías de intervención: fotografías, ensayos, cuentos o poesías, dibujos o pinturas. La finalidad principal fue realizar un ejercicio de prospectiva para imaginar un río limpio, así como crear alternativas y tener un ejercicio de imaginación para conservar el río y generar un ecosistema con vegetación abundante y atractivo para la comunidad. Algunas notas aparecidas en el Diario Cambio de Michoacán destacaron lo siguiente:

“Con el fin de rescatar y embellecer el Río Guani, el cual en el pasado fue un afluente de aguas cristalinas y en la actualidad está convertido en captación de aguas negras y residuales de gran parte de drenajes domiciliarios y públicos, el Consejo Ciudadano de la Región Lacustre ha lanzado una convocatoria dirigida principalmente al sector educativo con el fin de que presenten propuestas, proyectos y alternativas para regresar a sus orígenes este arroyo de aguas negras y convertirlas nuevamente en aguas limpias. En caso de lograr su rescate y limpieza a lo largo de los aproximadamente siete kilómetros que tiene de longitud y que desemboca, ya sea en las plantas tratadoras ubicadas a la orilla del Lago de Pátzcuaro o bien directamente al manto acuático, en un futuro no lejano se pudiera caminar por sus costados de este afluente rodeado de naturaleza y a la vez hacerlo patrimonio natural de Pátzcuaro (Martínez, 2017).”

El Consejo, generosamente, realizó y distribuyó carteles en todas las escuelas de la región para visibilizar el tema, pero la respuesta fue muy baja debido a que sólo se registró la participación de 15 estudiantes, la mayoría de la comunidad de Huecorio, donde los maestros ya trabajaban el tema. En esta causa, y para la entrega de premios, el Consejo obtuvo el apoyo del CREFAL y de la directora de la biblioteca pública Gertrudis Bocanegra y se logró presentar las obras del alumnado durante una semana en la biblioteca donde se entregaron también los premios.

Debido a la escasa participación ciudadana del proyecto anterior, en marzo de 2018, el Consejo llevó a cabo la realización del “Foro Regional de Rehabilitación Ecológica de Ríos y Lagos de México.” El propósito del evento fue “generar un espacio de análisis y reflexión en torno a la contaminación y rehabilitación de ríos y lagos de México a la luz de experiencias y propuestas de organizaciones de la región central de país (CCRLP, 2018).” Asimismo, la propuesta consideró la necesidad de compartir el problema hacia una comunidad especializada e impulsar -desde otro ángulo- la colaboración entre escuelas, organizaciones civiles e instituciones de carácter técnico y científico donde se logró la colaboración del CECyTEM de Huecorio, la Preparatoria Felipe Carrillo Puerto, el Tecnológico Superior de Pátzcuaro y del CREFAL para llevar a cabo el evento.

Este proyecto es relevante, sobre todo, porque se logró una asistencia significativa de científicos, maestros y alumnos entablando un diálogo, que abarcó la explicación de la utilidad de la plataforma internacional para el manejo integral de las cuencas de ríos y lagos, el abuso del agua en la agricultura industrial, y la importancia del enfoque de gobernanza ambiental, entre otros temas. En este evento presentaron 20 científicos, 8 maestros y 12 alumnos los resultados de sus investigaciones y se logró que 25 equipos de estudiantes de escuelas técnicas expusieran sus ideas en carteles. Un total de 357 personas se registraron en el evento. El foro se complementó con una obra de teatro referida al río Guani intitulada “Verte así me duele: Propuesta teatral de sensibilización ciudadana sobre la contaminación del agua”, la cual fue elaborada por el grupo de teatro “Los Achoques” del Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Huecorio, bajo la dirección de un voluntario francés con doctorado en estudios teatrales por la Universidad de París. Al final del evento, los fundadores de la Red Mexicana de Cuencas Hidrográficas (REMEXCU) redactaron una “Declaratoria con un manifiesto de ocho afirmaciones con relación al cuidado de las cuencas de aguas continentales de México”, seis pronunciamientos en relación con los ríos y lagos de México, así como siete pronunciamientos a favor del río Guani y el lago de Pátzcuaro (<http://remexcu.org/>).”

Con base en lo anterior, se puede deducir que los esfuerzos para lograr la rehabilitación del Río Guani durante los tres primeros años del Consejo no obtuvieron un impacto favorable al problema esencial, pero, por otro lado, se logró insertar el tema y problema público específico en la agenda de gobierno local y federal, así como motivar la intervención de múltiples actores en la elaboración de soluciones y acciones para atender un problema público.

Es importante mencionar que el proyecto en la actualidad sigue en curso y existe un cierto interés de continuar la colaboración en centros escolares de la región, así como mantener el apoyo de miembros de la REMEXCU para generar proyectos con otras instituciones nacionales e internacionales y diseñar un proyecto integral de rescate del río Guani. Asimismo, se está desarrollando un estudio de opinión pública entre la población que habita en los alrededores del río para conocer su sentir y percepción, así como

elaborar junto con los vecinos propuestas pertinentes hacia la agenda de gobierno. El objetivo es transformar el escenario actual por medio de la participación solidaria y construir confianza entre la comunidad para que se pongan en práctica los derechos sociales y políticos que tienen los ciudadanos para lograr un propósito común.

5. REFLEXIONES FINALES

En este trabajo se intentó dar un enfoque propositivo y significativo al estudio de las organizaciones de la sociedad civil que nacieron con base en la reflexión social y la participación solidaria. De esa manera, sistematizar la experiencia del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro ubicado en el Estado de Michoacán, México, en los procesos de incidencia pública donde la voluntad y construcción de ciudadanía son los ejes principales para motivar la acción colectiva e incidir más allá del espacio público.

En este sentido, y pese a que los trabajos del Consejo siguen en curso, es necesario pensar que lo más importante de una asociación civil que quiere trabajar por el bien de la comunidad sin fines de lucro es generar voluntad, mantener la constancia y tener paciencia ante las innumerables horas de trabajo que se invierten y que serán únicamente remuneradas con los pequeños y grandes logros que se obtengan del trabajo colectivo.

Aunque el proyecto de la Biblioteca Pública Gertrudis Bocanegra tiene muchos aliados, es importante subrayar la necesidad de una mayor cooperación entre actores sociales, públicos y privados para lograr una perspectiva integral y valorar los esfuerzos del proyecto hacia un público más amplio e interesado por el lugar. En este marco, el trabajo del Consejo no sólo es promover iniciativas que tengan como finalidad la mejora del espacio público, sino coadyuvar en procesos de cambio educativo y construcción de ciudadanía desde un enfoque de filantropía, voluntariado y participación solidaria en beneficio de la comunidad.

En el caso de la rehabilitación de la cuenca del Río Guani se puede

concluir que, hasta este momento, es imposible contar las horas de trabajo de todos los involucrados que con mucho esmero han donado su tiempo en tareas para sensibilizar y crear conciencia entre la ciudadanía sobre la importancia de preservar el río como un recurso natural importante y que le puede dar otra cara al llamado Pueblo Mágico de Pátzcuaro. En este caso, es muy importante no sólo visibilizar el tema en la agenda pública y de gobierno, sino desarrollar estrategias de movilización más eficientes para intentar incidir en actores con poder y decisión pública y que cuentan con los recursos económicos para llevar a cabo el proyecto de forma congruente y efectiva.

En los últimos tres años, la labor del Consejo es relevante, pero es necesario fortalecer el trabajo de la asociación a nivel de su dirección y estructura interna, así como definir un plan estratégico más claro con líneas de acción que permitan estimar el alcance de los proyectos y su articulación con diversas instituciones y organizaciones comunes. No obstante, y con las evidencias realizadas a la fecha, es posible advertir que el balance es favorable en la medida de que se ha logrado entrever el problema de la cuenca del Río Guani en la comunidad y se construyeron vínculos para desarrollar otros proyectos a largo plazo. Una relación importante que se logró fue la establecida con la REMEXCU donde el Consejo tiene acceso a la consulta con expertos que trabajan la rehabilitación de cuencas y conocen muy bien el tema para lograr la implementación del proyecto y cumplir el imaginario de rescate del río.

Asimismo, se ha logrado considerar en la agenda de trabajo del CREFAL la posibilidad de obtener financiamiento y apoyar la realización de otros eventos vinculados al diseño de políticas públicas locales y regionales. Por otro lado, el Consejo presentó, en agosto de 2018, los avances de los trabajos realizados a la Fundación Gonzalo Río Arronte (<http://www.fgra.org.mx/>) con la intención de interesar a la Fundación de apoyar los proyectos con recursos económicos en beneficio de la rehabilitación ecológica del lugar.

En suma, es posible aseverar que, hasta este momento, el Consejo constituye una oportunidad de asociación para la acción colectiva que busca no sólo coadyuvar al impulso de la participación solidaria,

sino que se propone, de alguna manera, construir ciudadanía efectiva. Si bien este proceso es aún limitado, es posible concluir que entre sus miembros existe una perspectiva de bien común, filantrópica y ciertamente voluntaria para motivar el cambio social.

Hacia el futuro se requiere de un fuerte trabajo de concientización y armonización política entre la comunidad patzcuarenses y público interesado en los proyectos, lo cual implica la suma de mayores esfuerzos e integrar diferentes visiones, objetivos, responsabilidades y competencias institucionales para hacer realidad los enfoques y enfrentar los retos que plantea el desarrollo local, el combate a la pobreza e impulsar la calidad de la participación solidaria en esa región de México.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, Lucía (2008). “Institucionalidad y autonomía de la participación ciudadana en Ciudad de México. Alcances y desafíos”, en *Controversia* No. 191, diciembre 2008, Bogotá, Colombia.

Ander-Egg, E., (2000). Cómo elaborar un proyecto. Guía para diseñar proyectos sociales y culturales, Buenos Aires, Lumen-Hvmanitas.

Butcher, Jacqueline (ed.) (2008). México solidario. Participación solidaria y voluntariado, México: Cemefi-Limusa-ITESM-Instituto Mora.

Butcher, Jacqueline, Verduzco, Gustavo, (2016). Acción voluntaria y voluntariado en México, México, Fundación Telefónica.

Cabrero, Enrique (2005). Acción pública y desarrollo local, México, Fondo de Cultura Económica.

Canto Chac, Manuel (2010). Participación ciudadana en las políticas públicas, *México, Siglo XXI Editores.*

Consejo Ciudadano Lacustre de la Región Lacustre de Pátzcuaro (2018). Estatutos y declaración de principios (mimeografiado), México, Pátzcuaro, Michoacán.

Contreras, Luis (2008). La gestión ambiental en los municipios de Pátzcuaro y Quiroga, Michoacán, México, Tesis de Maestro en Administración Integral del Ambiente, El Colegio de la Frontera Norte.

Cobb, Roger, Ross, Jennie, Marc Howard Ross (1976). “Agenda Building as a Comparative Political Process”, *The American Political Science Review*, Vol. 70, No. 1. (March), pp. 126-138.

Cunill, Nuria, (1991). Participación ciudadana, dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos, Caracas, CLAD, Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo.

González Bombal, Inés; Villar, Rodrigo (2005). Incidencia de la sociedad civil en políticas públicas, Mimeografiado, Universidad de San Andrés.

González Ibarra, Miguel Rodrigo (2011). Participación política y agenda de gobierno: un análisis a partir de casos de organizaciones sociales en México y la Ciudad de México, México, Instituto de Administración Pública del Estado de México.

Huerto Rubén & Vargas, Sergio (2014). Estudio ecosistémico del Lago de Pátzcuaro: aportes en gestión ambiental para el fomento del desarrollo sustentable. México, Instituto Mexicano de Tecnología de Agua. Disponible en: <http://repositorio.imta.mx/handle/20.500.12013/1701?locale-attribute=en>

Knigth, Barry, (2012). El valor de la filantropía comunitaria. Resultados de una consulta, Fundación, Aga Khan Foundation USA. Disponible en https://www.mott.org/wp-content/uploads/2014/01/thevalueofcommunityphilanthropy_SPN.pdf

Martínez, A., (2017). “Convocan a salvar el rio Guani”, en Diario Cambio de Michoacán, mayo. Disponible en <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-n23698>

Miller, Valerie, (2013). Desafíos y lecciones de la incidencia política. Interrogantes e Implicaciones para Programas de Acción, Capacitación y Apoyo Financiero. Documento de trabajo, consultado

el 15 de agosto de 2016. Disponible en <https://adicnicaragua.files.wordpress.com>

Página Comunitaria Purépecha (s/f), Recuperado el 3-08-2018. <http://www.purepecha.mx/threads/6169-Poes%C3%ADa-P-urh%C3%A9-Uanancha-P-urh%C3%A9pecha-Princesa-Pur%C3%A9pecha>

Redacción Monitor (2017). “Acuerdan trabajar en el rescate de edificios históricos del municipio de Pátzcuaro”, *Monitor Expreso de Michoacán*, marzo. Disponible en <https://www.monitorexpresso.com/acuerdan-trabajar-rescate-edificios-historicos-del-municipio-patzcuaro/>

Rey García, Martha (2013). “Filantropía y participación cívica en el albor del siglo XXI”, en *Participación Cívica y Filantropía* No. 872.

Rey García, M (2013). “Filantropía y participación en el albor del siglo XXI”, *Revista de Economía* 972, Recuperado el 10 de agosto de 2018. Disponible en: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4609601>

ENTREVISTAS REALIZADAS

Blancas López, Gloria (2018), miembro fundador y secretaria del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro, realizada en la Ciudad de Pátzcuaro, Estado de Michoacán, el 10 de agosto.

Ortiz Rosillo, René (2018), miembro fundador y presidente del Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro, realizada en la Ciudad de Pátzcuaro, Estado de Michoacán, el 10 de agosto.

SIGLAS Y ACRÓNIMOS

CCRLP Consejo Ciudadano de la Región Lacustre de Pátzcuaro

CREFAL Centro de Cooperación Regional para la Educación de Adultos en América Latina y el Caribe.

CECyTEM Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos del Estado de Michoacán

REMEXCU Red Mexicana de Cuencas Hidrográficas

SEP Secretaría de Educación Pública

PROYECTOS DEL CONSEJO CIUDADANO DE LA REGIÓN LACUSTRE DE PÁTZCUARO, MICHOACÁN, MÉXICO.

Río Guani fue un afluente de aguas cristalinas y ahora está convertido en captación de aguas residuales a lo largo de siete kilómetros. (Foto: Armando Martínez), <http://www.cambiodemichoacan.com.mx/nota-n23698>

El Ex Templo de San Agustín, ahora Biblioteca Gertrudis Bocanegra, narra en su interior a través del mural “Historia de Michoacán” de Juan O’Gorman pintado en 1943, los recuerdos de su culto, la historia y la sabiduría de su pueblo.

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.

NOVEDADES

Noticias académicas e institucionales



FCG

Facultad de Ciencias
de la Gestión

CARRERA DE POSGRADO: ESPECIALIZACIÓN EN GESTIÓN DEL DESARROLLO TERRITORIAL

A partir de marzo de 2019, comenzará a dictarse en la Facultad de Ciencias de la Gestión la carrera de posgrado Especialización en gestión del desarrollo territorial (aprobada por Resolución N° 117/17 UADER y por Resolución de Coneau).

La preinscripción, que estará habilitada hasta la última semana de febrero, debe realizarse a través del sitio web de la Facultad de Ciencias de la Gestión, donde los interesados pueden completar el correspondiente formulario, para posteriormente, con la documentación solicitada, cumplimentar el trámite en el Departamento Alumnado de la FCG, de 9 a 18, en Urquiza 1225 (Paraná).

Los interesados en gestionar la preinscripción deben presentar Currículum Vitae, nota de solicitud de inscripción donde fundamente las motivaciones para iniciar la carrera -no debe superar las 30 líneas-, ficha de preinscripción con los datos del aspirante, certificado analítico de estudios, copia legalizada del documento de identidad (DNI o Pasaporte para estudiantes extranjeros), copia legalizada de la partida de nacimiento, 2 fotografías 4 x 4 de fondo blanco y comprobante de pago.

LA CARRERA

La Especialización en Gestión del Desarrollo Territorial está dirigida a graduados universitarios y de carreras de nivel superior no universitario de cuatro años de duración, así como también a graduados que posean título de grado expedido por universidades extranjeras legalizadas por las autoridades competentes en el país de origen, el Consulado Argentino y que sean aceptados por la UADER.

Tendrá una duración de 18 meses académicos (dos años calendario) de cursado y seis meses para la elaboración y presentación del trabajo integrador final. La carga horaria total es de 405 horas reloj y se cursará los días jueves y viernes o viernes y sábado en el Anexo de la Facultad en Paraná (Urquiza 1347).

El objetivo de la carrera de posgrado es formar profesionales con

aptitudes y conocimientos pertinentes para:

-Intervenir en procesos de gestión del desarrollo territorial que contemplen las relaciones entre las dinámicas económicas, ambientales, político-institucionales y sociales.

-Comprender el rol del Estado en los procesos de desarrollo territorial sostenibles y la especificidad de los perfiles en los que se encauzan.

-Brindar conocimientos que otorguen solvencia en la toma de decisiones; en modelo de gobernanza acorde a las actuales dinámicas relacionales público – privado.

-Formar recursos humanos con capacidad de diálogo y disposición para el intercambio, fomentando el proceso de construcción colectivo del conocimiento.

-Brindar herramientas metodológicas facilitadoras de intervenciones eficaces e innovadoras en el ámbito de la gestión.

-Facilitar la adquisición de competencias para la interpretación de problemáticas complejas desde un análisis crítico, en el marco de las transformaciones globales y locales.

Las asignaturas previstas a lo largo del cursado son: Teorías del desarrollo territorial; Dinámica social del territorio; Organización y función del Estado; Políticas públicas y desarrollo territorial; Gestión política, presupuestaria y financiera; Gestión socio ambiental sustentable; Economía y políticas productivas territoriales; Taller de planificación y gestión del territorio; Taller de métodos y técnicas para el desarrollo territorial I y II y Seminario de Trabajo integrador final.

Además, los cursantes deberán seleccionar dos seminarios optativos entre: Innovación tecnológica del territorio; Gestión del desarrollo turístico sustentable; Patrimonio, cultura e identidad; Desigualdad social y asimetrías; la función de la política social; La política educativa en el desarrollo territorial; Geoinformación aplicada al desarrollo territorial; Agenda 2030 desarrollo sostenible; y Cultura y organización social en el territorio.

Más información: Secretaría de Investigación y Posgrado de la FCG, de lunes a viernes de 9 a 13, Urquiza 1347 (Paraná). Teléfono: (0343) 4077412. Correo electrónico: fcg_posgrado@uader.edu.ar.

RECONOCIMIENTO Y HOMENAJE



El 1 de noviembre de 2018 falleció el profesor Daniel Eduardo Saín. Fue un destacado docente e investigador de esta Facultad y de otras casas de altos estudios. Además, fue miembro del Comité de Arbitraje de nuestra revista desde 2013 y autor de varios artículos publicados aquí.

En la Universidad Tecnológica Nacional (UTN) fue profesor titular por concurso e investigador.

Se graduó como ingeniero mecánico, era especialista en Metodología de la Investigación y magister en Márketing y Gestión Comercial.

Fue miembro del Consejo Superior por el Claustro Docente de la Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER) en 2002. Se desempeñó como coordinador de la carrera de Licenciatura en Márketing en 2003. Fue secretario de Investigación en el período 2004/2007, cuando se creó Tiempo de Gestión, y secretario Académico entre 2008 y 2010. En 2011, fue miembro del Consejo consultivo provisorio de la Facultad de Ciencias de la Gestión por el claustro docente y, en el mismo año, docente ordinario titular.

Se desempeñó en las sedes de Paraná, en la carrera de Marketing, y en Villaguay, en Turismo, y fue integrante del equipo de la Dirección de Carrera de Marketing entre 2012 y 2014.

Participó en proyectos de Investigación y Extensión y se jubiló en junio de 2017. Aunque, continuó desarrollando tareas de investigación en el marco del Proyecto de Investigación y Desarrollo Acreditado en el proyecto “Estrategias comerciales de los hoteles de la ciudad de Paraná a partir de la Web 2.0 y la aparición de las agencias de viajes virtuales (OTA – Online Travel Agency)”.

Fue coautor con Analía Varela de los libros Marketing e Internet: un camino a recorrer y Del club que Tenemos al club que soñamos. Los nuevos desafíos de la gestión organizacional, ambos de la Editorial UADER.