

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



TIEMPO DE GESTIÓN 35

Revista Académica Semestral de la Secretaría de Investigación y Posgrado
de la Facultad de Ciencias de la Gestión.
Año XIX. Número 35. Primer semestre de 2024.

TIEMPO DE GESTIÓN N° 35

PRIMERA PUBLICACIÓN DE 2024

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

Tiempo de Gestión: Revista Académica

Secretaría de Investigación y Posgrado

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

Correo electrónico: fcg_revistatiempodegestion@uader.edu.ar

Página Web: <http://fcg.uader.edu.ar/index.php/revista-tiempo-de-gestion-1.html>

ISSN: 1853-6646 (versión en línea)

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

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

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

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

Julio 2024.

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

Registro de La Propiedad Intelectual N°: 59150882

Edición N° 35.

| Directora

Lic. Nadia Flores.

| Propietario

Facultad de Ciencias de la Gestión, UADER.

| Dirección

Feliciano 12, Paraná, Entre Ríos, Argentina.

| Periodicidad

Semestral.

| Indización

Latindex, Dialnet, LatinRev, Rebiun, Google Scholar.

| Diseño

Tec. María Soledad Trevisán.



AUTORIDADES

| Universidad Autónoma de Entre Ríos

Rector | Abog. Luciano Daniel Filipuzzi

| Facultad de Ciencias de la Gestión

Decano | Cr. Carlos Cuenca

Vice Decano | Prof. Román Scattini

Secretario Administrativo | Iván Veá

Secretaria de Comunicación | Lic. Luciana Sabina Actis

Secretaria de Extensión | Cra. Camila Giménez

Secretaria de Investigación y Posgrado | Lic. Cristela Roude

Secretaria de Bienestar Estudiantil | Lic. Paula Silveyra

Secretaria Académica | Lic. Luciana Díaz

Secretario Económico Financiero | Cr. Julián Martínez Zaffuán

| ARTÍCULOS

1. Producción cultural entre jóvenes de sectores populares y políticas de inclusión social y socioeducativa: apropiaciones y conformación de redes en la experiencia de un grupo de raperos en el oeste de la ciudad de Paraná (Argentina). **Pag 7.**
2. Los circuitos de la impunidad (2020-2023). Un conflicto territorial de proximidad en el Municipio de Rosario del Tala, Entre Ríos, Argentina. **Pag 25.**
3. Análisis del rol de la industria entrerriana en la matriz exportadora, período 2001-2022). **Pag 56.**

| NOTAS

1. Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. **Pag 75.**
2. Los decanatos de María Laura Méndez, una gestión diferente (2002 – 2010). **Pag 98.**

ARTÍCULO 1.

Producción cultural entre jóvenes de sectores populares y políticas de inclusión social y socioeducativa: apropiaciones y conformación de redes en la experiencia de un grupo de raperos en el oeste de la ciudad de Paraná (Argentina)

Cultural production among youth from popular sectors and social and socio-educational inclusion policies: appropriations and networking in the experience of a group of rappers in the west of the city of Paraná (Argentina)

Lucía Marioni N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-5610-9011>

Instituto de estudios sociales del el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas y la Universidad Nacional de Entre Ríos (INES, UNER-CONICET), Argentina.
lucia.marioni@uner.edu.ar

Recepción: 25 de junio de 2020 / Aceptación Final: 10 de abril de 2021



ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646
Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Como citar este artículo: Marioni, L. (2024). Producción cultural entre jóvenes de sectores populares y políticas de inclusión social y socioeducativa: apropiaciones y conformación de redes en la experiencia de un grupo de raperos en el oeste de la ciudad de Paraná (Argentina). *Revista Tiempo de Gestión*, N°35, Enero -Junio, 7-24.

Resumen

Al igual que en otras ciudades del país y la región, en los últimos años las prácticas raperas (hacer rap en sus diferentes formas) asumieron una expresión significativa entre jóvenes de sectores populares de Paraná llegando a configurar una socialidad, una trama de relaciones cotidianas en la que anclan importantes procesos de interpelación y constitución subjetiva. Con ello, también empezaron a ocupar un lugar central tanto en las actividades de organizaciones sociales y equipos universitarios ligados a la extensión y articulación sociocomunitaria como en el diseño e implementación de políticas públicas que tienen a esos y esas jóvenes como destinatarios, particularmente aquellas que -en diferentes niveles de gobierno- están orientadas a la inclusión social y socioeducativa.

En este trabajo abordamos la confluencia de esas políticas, entendiendo que hacen a las formas que asume la producción cultural desde los márgenes, así como también parte de las diferentes y desiguales formas de *ser joven* en territorios relegados. Analizamos la configuración del entramado de programas, proyectos y dispositivos en la experiencia de un grupo de jóvenes que viven en la zona oeste de la ciudad, orientadas por comprender apropiaciones producidas en la relación dinámica que tiene lugar entre jóvenes, mediadores territoriales y agentes del diseño de políticas; y deteniéndonos en la conformación de una red a partir de ellas. Para hacerlo, recuperamos registros del trabajo de campo de una investigación etnográfica realizada entre los años 2017 y 2020.

Palabras clave: Juventudes; Políticas socioeducativas; Procesos de apropiación.

Abstract

As in other cities of the country and the region, in recent years rapping practices (rap in their different forms) assumed a significant expression among young people from popular sectors of Paraná, becoming a sociality, a plot of daily relationships in which they anchor important processes of interpellation and subjective constitution. With this, they also began to occupy a central place both in the activities of social organizations and university teams and in the design and implementation of public policies that have these young people as recipients, particularly those that, at different levels of government, are oriented towards social and socio-educational inclusion.

In this paper we analyze the confluence of these policies, understanding that they make the forms that cultural production assumes from the margins as well as part of the different and unequal forms of being young in relegated territories. We analyze the configuration of the network of programs, projects and devices in the experience of a group of young people living in the west area of the city, oriented to understand appropriations produced in the dynamic relationship that takes place among young people, territorial mediators and policy-makers; and stopping at forming a network from them. To do so, we retrieved field work records from ethnographic research conducted between 2017 and 2020.

Keywords: Juventudes; Políticas socioeducativas; Procesos de apropiación.

Introducción

Este trabajo surge en el seno de nuestra tesis doctoral, en la que estudiamos etnográficamente la experiencia cultural de un grupo de jóvenes cuyas vidas cotidianas están atravesadas de un modo profundo por prácticas en torno al rap y que viven en la zona oeste de la ciudad de Paraná. En términos generales, se trató de una investigación orientada por comprender modos de producción discursiva juveniles en las culturas populares y su imbricación en las diferentes dimensiones que componen la vida cotidiana; entendiendo la vida cotidiana como un espacio estratégico para pensar la sociedad en su compleja pluralidad de símbolos y de interacciones, donde se encuentran las prácticas y las estructuras, la reproducción y, simultáneamente, la innovación social (Reguillo, 2000)¹.

En ese proceso investigativo comprendimos que -al igual que en otras ciudades del país y la región- el rap tiene una expresión significativa entre las prácticas culturales de jóvenes de los sectores populares de Paraná, configurando una *socialidad*, en tanto trama de relaciones cotidianas que constituyen las personas al juntarse en la que anclan los procesos primarios de interpelación y constitución subjetiva (Martín Barbero, 2002). Asimismo, percibimos que el sostenimiento de estas prácticas está permeado por una trama de programas, proyectos y dispositivos de política pública orientados a la inclusión social y socioeducativa, producto de trayectorias y acciones colectivas de referentes de organizaciones sociales, equipos universitarios ligados a la extensión y la articulación sociocomunitaria, mediadores territoriales y agentes del diseño e implementación de políticas.

¿Cómo tiene lugar este encuentro entre prácticas culturales y políticas sociales? Por un lado, ¿cómo intervienen las políticas en las prácticas raperas (más allá de sus objetivos formales explícitos)? ¿Cómo se transforman en sus condiciones de posibilidad? ¿Qué especificidades culturales componen ese encuentro? Y por otro, ¿qué sentidos adquieren estas políticas desde la perspectiva de los y las jóvenes en cuestión? ¿Qué apropiaciones construyen? Estas preguntas guían el recorrido de este trabajo y algunas reflexiones finales. Para ello, recuperamos registros del trabajo de campo de la investigación referida, realizada entre los años 2017 y 2020 desde un enfoque y método etnográficos. Estos procuran conocer una porción del mundo social a través de un análisis centrado en las perspectivas de los actores, el universo de referencia compartido que subyace y articula el conjunto de prácticas, nociones y sentidos organizados por su interpretación y actividad (Guber, 1991). E implican suponer la existencia de diversidad o variabilidad en tanto abanico de diferencias empíricas presente en los hechos sociales y que el análisis de dicha diversidad es necesario y productivo.

¹ También motivadas desde un plano personal y político, comprometidas con aportar a tensionar procesos de estigmatización que sufren las generaciones jóvenes actuales, más aún las empobrecidas (cada vez que se adjetiva a la juventud como apática, rebelde, peligrosa o perdida); y poder hacer un poco de justicia con la potencia, la reflexión y la pasión que pudimos conocer y compartir entre diferentes grupos de jóvenes (en una trayectoria formativa y militante en el campo de la comunicación social, particularmente en relación con el Área de Comunicación Comunitaria de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos y el Surco del Oeste, un espacio de comunicación popular del Centro Cultural y Social El Birri en la ciudad de Santa Fe).

Intentamos aproximarnos al *juego social* (Bourdieu, 1988) que configura aquel encuentro, asumiendo que no podemos desplegar por completo en la extensión de este trabajo la *descripción densa* (Geertz, 1973) a la que apuntó el proceso; pero que puede significar aportes para el debate acerca de las particulares y dinámicas relaciones que los sujetos tejen con las diversas estatalidades que atraviesan sus vidas cotidianas (esto es agentes, agencias, prácticas, procesos e instituciones del ámbito estatal [Cowan Ros, 2016]). En particular, aquellas relaciones protagonizadas por jóvenes en contextos de pobreza urbana en vinculación a las instituciones y políticas llamadas de inclusión socioeducativa. Entendemos que en estas tramas de relaciones, tienen lugar procesos sociales diversos y complejos. Entre los que tiene lugar la aceptación, rechazo, negociación y apropiación, entre otros.

Partimos de entender que en la vida social las instituciones y las políticas públicas son tanto productos como productoras de relaciones sociales (Bourdieu, 1996). En este sentido, cuando hablamos de política de inclusión social y socioeducativa, remitimos a un particular "conjunto de actuaciones que se generan tanto desde los ámbitos estatales -hegemónicos, como desde los distintos sujetos implicados- ya sean docentes, padres, grupos étnicos, movimientos, los que, en una dialéctica con las anteriores, pueden reforzarlas, rechazarlas, confrontarlas" (Achilli, 1998, p. 2) y que participan en la conformación de las relaciones sociales en un espacio social dado.

La estrategia transversal a todo este trabajo fue la observación participante, si bien también recurrimos al uso de entrevistas y al trabajo de archivo, siempre desde un abordaje metodológico etnográfico.

El trabajo se estructura de la siguiente forma: en un primer apartado situamos la experiencia estudiada, luego recuperamos las principales vinculaciones de estos grupos de jóvenes con programas, proyectos y dispositivos de política pública. Seguidamente, abordamos aquello que significa uno de los principales *efectos* del encuentro entre el fenómeno rapero y dichas políticas: una red intersectorial. Y, finalmente, ensayamos algunas reflexiones.

Resta, finalizando esta introducción, aclarar que -como otros escritos etnográficos- recurrimos al uso de nombres ficticios para referir a las personas que participaron de esta investigación. Al modo de decir de Fonseca (2007), es una manera de recordar a nuestros lectores y a nosotras mismas que no tenemos la pretensión de restituir una realidad bruta, de contar una historia de sujetos particulares, sino de evocar una experiencia y con ella aportar a la construcción de conocimiento desde la teoría social de los actores y que somos las únicas responsables del proceso de reelaboración que esto requiere, esto es, sus autoras. Finalmente, también que varias de las expresiones transcritas fueron recuperadas gracias al uso de grabador de voz y de video y en algunos casos se trata de conversaciones por escrito en redes sociales virtuales. En ambas realizamos una edición con el propósito de favorecer una lectura amena (eliminando redundancias y frases superfluas y adecuando la ortografía a las convenciones de la escritura en el caso de los diálogos escritos). No obstante, intentamos no trastocar los modos de hablar y escribir propios de los sujetos de esta investigación.

Un grupo de raperos, en un barrio, en los márgenes de la ciudad de Paraná

Adrián, Joel, Esteban, Hasan, Luciano, Uriel, Kevin y Damián viven en la zona oeste y sus vidas cotidianas están atravesadas de un modo profundo por una práctica: la de hacer rap. Escuchan rap solos y en grupo, pasan tardes enteras improvisando juntos en las calles -muchas veces sentados en fila en la vereda del Club del barrio- crean canciones, las graban, las comparten en redes sociales y en *YouTube* y participan regularmente de *batallas de freestyle* (performances compuestas por duelos de rimas improvisadas) junto con jóvenes de otros seis barrios de la ciudad: Puerto Viejo, Bajada Grande, San Agustín, Gaucho Rivero, El Sol y Belgrano. Entre las que adquirieron mayor notoriedad en la escena pública local, están las llamadas *Juntadas de la Plaza*, organizadas por ellos mismos y que reúnen más de setenta jóvenes los sábados por la tarde en las dos plazas céntricas más importantes de la ciudad.

Los raperos del oeste tienen entre 16 y 22 años de edad. La mayoría tiene recorridos interrumpidos por la escolaridad y, los dos que la sostienen, lo hacen desde vinculaciones precarias. Algunos de ellos y cada tanto hacen *changas*² para "ayudar a la familia" (al decir de Luciano), pero ninguno cuenta con un trabajo permanente ni mucho menos formal. Por ello, encarnan la idea de *jóvenes ni ni ni* propia de los discursos políticos y mediáticos, que deviene de una fórmula presente en gran parte de los instrumentos de medición que buscan relevar la condición socioeconómica de la población y que nombra a aquellos que ni estudian, ni trabajan, ni buscan trabajo. Técnicamente (para los cuestionarios de las estadísticas y censos del INDEC, por ejemplo), un o una joven entra en esta caracterización cuando: el último año no ha asistido a clases, en la última semana no ha realizado un trabajo de más de una hora y en las últimas cuatro semanas no ha buscado trabajo. Pero en términos más imprecisos -en los cuales suele ser utilizada- esta categoría admite a todo joven que no vaya a la escuela de manera regular ni tenga trabajo estable, como es el caso de los raperos del oeste.

El gran problema de este uso impreciso es que incorpora lo que María del Carmen Feijoó (2015) llamó "una visión mitológica de esas juventudes", ya que conlleva dos implícitos: por un lado la presunción de que esos y esas jóvenes no estudian ni trabajan porque no quieren hacerlo y por otro que eso los y las conforma en sujetos violentos, peligrosos o con conductas desviadas para su grupo de edad³. Diferentes procesos de estereotipación en ese sentido atraviesan las vidas de los raperos del oeste. En palabras de Uriel: "Los gurises de los barrios tenemos que cargar con que somos violentos. Es gratis, te lo enchufan de nacimiento. La cana te lo repite todo el tiempo cuando te cachea. Hasta te lo podes llegar a creer. Es una forma de etiquetarnos, sin conocernos".

² Trabajos informales y esporádicos, generalmente manuales y mal pagos.

³ Dentro de los problemas de esta conceptualización, la autora también menciona la invisibilización del trabajo doméstico y de cuidado, que mayoritariamente es realizado por jóvenes mujeres y que hasta hace muy pocos años componía uno de los grandes sesgos de las estadísticas y censos.

Toman carnalidad especialmente cuando en cada control la institución policial los identifica como *cacos*⁴, cuestión que hace a los más importantes procesos de sujeción criminal (Misse, 2018) en este territorio: aquellos a través de los cuales "son seleccionados preventivamente los supuestos sujetos que compondrán un tipo social cuyo carácter es socialmente considerado como "pasible de cometer un delito" (p. 37). Tal como advierte Misse, la construcción social del delito "comienza y termina con base en algún tipo de acusación social" (p. 37). Aquí se destacan aquellas libradas por los agentes de policía en esos controles cotidianos: los de rutina, aquellos que los alcanza cuando están en las calles del barrio "haciendo nada" como les gusta decir a ellos o andan "amanecidos" (esto es, despiertos también en la calle por la madrugada bebiendo o fumando algo) y aquellos durante las escasas oportunidades en las que van al centro de la ciudad, en las que los agentes de turno les ordenan "que se vayan de donde salieron" (palabras de Joel). Podemos decir con Fassín (2016) que estos últimos –sobre todo– les recuerdan a estos jóvenes el espacio geográfico y simbólico que el orden social tiene vedados para ellos⁵.

También, cuando son calificados como "los guachos de la calle", "los que dejaron la escuela", y en algún caso hasta "los vagos sin futuro", expresiones que dicen recibir regularmente de parte de algún vecino. Con ello tiene que ver que en una agencia de lotería del centro dijera una vez a Esteban "a pibes como vos no empleamos", o que María –abuela de Kevin y portera de la escuela– opine sobre su nieto que "ya no merece otra oportunidad en la escuela". En un plano menos directo, podemos incorporar a este proceso de estereotipación los discursos de los medios masivos de comunicación y de las políticas públicas, discursos relevantes desde la perspectiva de los raperos a los que responden en muchas de sus canciones.

Algunos de ellos empezaron a rapear por el año 2013, otros luego y motivados por aquellos. Empezaron escuchando y explorando el género en sus ratos en las calles del oeste de la ciudad. Fue cuando empezaron a seguir por *YouTube* diferentes *competencias de plaza* nacionales e internacionales. Éstas son *batallas de freestyle* que se despliegan en plazas de ciudades (mayormente grandes y medianas) y que, habiéndose hecho populares en diferentes lugares de la región, desde inicios de esta década empezaron también a ganar popularidad en Argentina⁶. Los primeros en animarse a rapear fueron Elías (quien después dejó el grupo) y Adrián, poniendo a sonar bases sonoras en sus celulares (que obtenían también por *YouTube*) y probando rimas. "Al principio empezamos probando, rimabas algo y si quedaba bien lo dejabas y si no lo sacabas,

⁴ Delincuentes según la jerga policial.

⁵ La acción policial ejecuta un disciplinamiento en relación al lugar de estos jóvenes en la sociedad: que tiene una materialización geográfica (los barrios de la periferia, puntualmente el oeste históricamente relegado) y es a la vez un lugar simbólico en tanto los interpela como sujetos del orden policial.

⁶ La más masiva: El Quinto Escalón, realizada desde 2012 en el Parque Rivadavia de Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

después algunos aprendimos algo de métrica y lírica... pero no te creas que mucho. Lo importante es tener flow⁷... y tener algo para decir. Y eso acá te nace".

Una tarde que compartimos con ellos, apoyados en aquel tapial del club del barrio, Kevin estaba por hacernos escuchar una nueva canción que tenía en la cabeza cuando se detuvo a explicarnos su relación con el rap, explicación a la que el resto de raperos suscribió con distintos gestos y comentarios. Él dijo: "Empieza a sonar la base y todo fluye. Sale lo que tenés adentro. Y cosas que no sabías que tenías guardadas. Y te da un aliiiiivio... te desahogas. Así, con música... Largo lo mío, suelto lo que soy, cuento mi historia". Y luego, rapeó:

"Es-cu-cha-me gua-cho.
Es-ta es mi can-ción.
Es sobre mi vi-da.
Es de lo que soy
Lle-vo la ca-lle en-ci-ma,
fra-ca-so y do-lor.
Pe-ro a-pren-dí sus re-glas.
Ver-güen-za no doy.
A-ca voy, bien des-pier-to
aun-que la gi-la-da di-ce no
Si nece-si-tas un her-ma-no.
Lla-ma-me que yo es-toy".

La referencia al desahogo fue una constante en las diferentes situaciones del trabajo de campo, explicación de por qué el rap "acá te nace" (Adrián). Es la palabra que condensa de mejor modo aquello que sienten/viven al rapear: "Yo le canto a todo esto, pa' que la gente sepa lo bueno del barrio y pa' desahogarme de lo malo... de la bronca y del dolor que te dan algunas cosas de vivir acá", nos dijo Hasan al finalizar una caminata de cuatro horas por el oeste, que incluyó un recorrido por el centro del basural, historias sobre amigos muertos a la vuelta de buscar una *transa*⁸, de controles policiales y noches en *cana*, paradas a descansar y refrescarnos en casas de vecinos que "no tienen nada pero te dan todo", charlas sobre gurises que "en vez de estar en la escuela están arriba de un carro" tirado por caballos con sus hermanos juntando basura, paradas a "manguear laburo", muchos choques de palmas con amigos, entre otras cosas. Él y sus amigos riman sobre la educación (sobre la escuela que les es esquiva), sobre la violencia policial que sufren a diario, sobre sus recorridos por las instituciones estatales (y sus intersticios fundamentalmente),

⁷ Fluidez.

⁸ Persona que vende estupefacientes.

sobre sus relaciones con los circuitos de la droga, sus frustraciones, sus deseos, cuentan sobre sus familias, el barrio, la calle, el basural, los estigmas que forman parte de las condiciones de vida en la pobreza, también esbozan ideas sobre el progreso y el fracaso, sobre el amor, sobre los lazos de amistad y de solidaridad. Lo territorial -sus experiencias en el espacio social que habitan- parece salirseles por los poros.

La zona oeste de la ciudad está conformada por los barrios La Floresta, Antártida, Mosconi y San Martín (o el Volcadero o simplemente *el Volca*, por estar conformado en torno al Volcadero Municipal de Residuos). Estos son concebidos por los raperos y el resto de los pobladores como un territorio común, si entendemos al territorio como el producto de una construcción social histórica y espacialmente situada. Se destacan características diferenciadas de cada uno de los barrios, entre ellas: el humo constante propio de la quema de basura en *el Volca*, los asentamientos irregulares en las barrancas del río Paraná en Antártida, la identificación mediática de La Floresta con "El tabo" (un traficante de estupefacientes detenido en 2018 por un hecho delictivo que involucró al intendente de ese entonces) y el hecho de que a Mosconi no entren los colectivos por "razones de seguridad" (en palabras del discurso mediático). Sin embargo, en sus vidas cotidianas predomina una identificación: la de ser habitantes de "los barrios pobres del oeste" o "los barrios de los bordes".

Muchas familias allí tienen sus necesidades básicas insatisfechas (Municipalidad de Paraná, 2015). Predominan los trabajos informales en la construcción y el trabajo doméstico y de cuidados (el primero en general reservado para los jefes de hogar y el segundo para las mujeres), en la mayoría de los casos no permanentes y mal pagos. También es mayoritaria la recolección de residuos en el Volcadero, en algunos casos organizados en una cooperativa en la Planta Recicladora Municipal y otros de manera autónoma. Un ingreso "que ayuda" pero que "nunca alcanza" (en palabras de jefes y jefas de hogar) es el percibido por la Asignación Universal por Hijo y otros planes sociales. Es una de las zonas con mayor porcentaje de personas entre 3 y 18 años de edad y cuenta con la segunda peor tasa de inasistencia escolar de la ciudad ⁹ (Municipalidad de Paraná, 2015).

La zona empezó a poblarse en la década de 1920, tras el emplazamiento allí de un matadero y frigorífico, una empresa ceramista y otra de cemento, puntualmente en La Floresta. La prosperidad de esos años fue desapareciendo, fundamentalmente desde los años 70 y profundizándose en los 90, cuando esas cuatro empresas cerraron en el marco de la consolidación del proceso general de desindustrialización del país. La zona recibió una cantidad importante de nuevos habitantes durante esos años; gran parte migraban desde el espacio rural y las localidades más pequeñas de la provincia y en menor medida, también desde otras provincias, en busca de oportunidades laborales que en general no fueron satisfechas. Crecieron los asentamientos marginales con viviendas llamadas deficitarias (ranchos, casillas o viviendas móviles),

⁹ De acuerdo con las mediciones de Municipalidad de Paraná (2015) en los quintiles más pobres, la asistencia escolar es de 52,2% en el grupo poblacional de entre 3 y 5 años y de 76% en el grupo de entre 16 y 18.

especialmente sobre la rivera y la barranca del Paraná, terminando de conformarse los barrios Mosconi, Antártida y el Volcadero. También la zona de La Floresta sufrió un gran empobrecimiento: muchos sus pobladores quedaron sin trabajo formal y pasaron a depender de *changas* y del reciclado de residuos, como tantos otros ya lo hacían. Una investigación releva para el fin de esa década la existencia de aproximadamente doscientas cincuenta familias establecidas en ahí y que al menos ciento cincuenta de ellas no tenían resueltas sus necesidades básicas (Mingo y otros, 2001).

Entre 2001 y 2011 la zona oeste concentró el mayor crecimiento poblacional de toda la ciudad. Sin embargo, paralelamente, la mayor distribución de escuelas e instituciones de formación superior, espacios verdes y servicios siguió concentrándose en la zona céntrica (Municipalidad de Paraná, 2015). Esa ausencia estatal sumada a las restricciones ligadas al funcionamiento de mercados de trabajo cada vez menos integradores, consolidaron en ese territorio uno de los enclaves de pobreza de Paraná (identificado como *zona crítica* por el gobierno local¹⁰), contribuyendo a un proceso de segregación urbana característico de cualquier ciudad intermedia o grande. Proceso que -como nos enseña Wacquant (2001 y 2007)- es preciso leer en clave de "relegación urbana" e instalación de la desigualdad, con el estado como el principal actor, ya que este no sólo da forma a los mercados de vivienda y del trabajo y define el valor de las credenciales educativas otorgadas, sino que también define la distribución y calidad de la provisión de bienes y servicios al tiempo que "abandona" a amplios y heterogéneos conjuntos sociales (Soldano, Novick, Cravino y Barsky, 2018).

Prácticas raperas, instituciones e imperativos de inclusión en la relegación urbana

Los raperos del oeste empezaron a rapear por el año 2014, algunos primero escuchando por *YouTube* a músicos consolidados en el género y enseñando a sus pares en sus ratos juntos. Eran Elías, Adrián y Luciano; en ese tiempo los primeros dos eran estudiantes de la única escuela secundaria de la zona y el otro había dejado de ir un año atrás. Creada en 1992 a partir de la demanda de las y los pobladores del barrio (organizados en instituciones y organizaciones territoriales) frente a la falta de una escuela secundaria en la zona, esa es una escuela profundamente inmiscuida en la vida barrial. El primer tiempo funcionó en los salones de la parroquia del lugar y -pasados los primeros dos años y en tramos- el Consejo General de Educación de la Provincia le construyó un edificio propio sobre la calle principal y una de las pocas asfaltadas del lugar. En su trayectoria, la institución construyó y sostuvo relaciones con otras del territorio y la ciudad para el acompañamiento de la población en diferentes iniciativas sobre sus demandas. Entre estas, podemos

¹⁰ En el documento realizado junto con el Banco Interamericano de Desarrollo llamado "Paraná Emergente y Sostenible. Equilibrio territorial para la equidad social, ambiental y productiva". Esta identificación se sostiene en que las personas que habitan allí padecen altos déficits de viviendas y de servicios, como la recolección de residuos, agua potable, sistemas de drenaje urbano, cloacas y transporte público, no disponen de áreas verdes suficientes para el uso público y, fundamentalmente, una gran parte tiene sus necesidades básicas insatisfechas (Municipalidad de Paraná, 2015)

mencionar el trabajo con el Centro de Integración Comunitaria y el Centro de Salud en campañas de salud; intervención en reclamos y movilizaciones, sobre todo con campañas ambientales (la contaminación representa un gran problema en la zona); propuestas culturales y otras.

Durante aquel primer año en el que estos jóvenes empezaron a *meterse* en el rap, llevaron una propuesta a la escuela que inauguraría un vínculo de largo plazo con esta institución (hasta 2018 puntualmente): realizar una *batalla de freestyle* en el patio del establecimiento durante los festejos por el Día del Estudiante y de la Primavera. Recuerda Adrián sobre esos días: "Lo esperamos al Fabi a la salida. Yo era re pibe pero me acuerdo. El Elías se le plantó y le dijo: 'te tengo una proposición. Te hacemos una *batalla de freestyle* en la Fiesta de la Primavera. Los pibes se van a re copar'. Y el Fabi *flashió*. Nos hizo los contactos con la directora y ese día la rompimos". Fabián es profesor de la escuela y coordinador del Centro de Actividades Juveniles, un espacio de talleres con actividades culturales comunicacionales que desde 2005 funcionaba en la institución.

Los Centros de Actividades Juveniles fueron una política del Ministerio de Educación de la Nación con gestión jurisdiccional, creada en 2001 como estrategia de la Dirección de Becas y Políticas Compensatorias e implementada en unas pocas provincias¹¹ y luego transformada en Programa Nacional de Extensión Educativa en 2008 bajo la Dirección Nacional de Políticas Socioeducativas creada el mismo año en reemplazo de aquella otra¹². En esta transformación, la política se universalizó y obtuvo un nuevo perfil: mientras los antiguos CAJ funcionaban como talleres de oficios destinados a estudiantes que eran considerados por las autoridades escolares "en peligro su permanencia y promoción escolar" (Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación, 2004, p. 4), los nuevos disponían propuestas de extensión formativa por fuera del horario curricular, destinados a jóvenes insertos y no insertos en el sistema escolar, con atención especial a aquellos y aquellas que tuvieran inserciones precarias o trayectorias escolares interrumpidas. Fueron orientados a fortalecer los lineamientos curriculares y entre sus propósitos se puso el acento en propiciar la *participación ciudadana* (DNPS, en línea). Se conformó en uno de los programas más importantes de la Dirección. Finalizado el ciclo lectivo 2015, funcionaban 2.861 CAJ en todo el territorio nacional; la matrícula llegó a ser de 959.086 jóvenes participantes y articuló el trabajo de 10.000 trabajadores de la educación, entre equipos pedagógicos y técnicos, coordinadores y talleristas (DNPS, 2015). En Entre Ríos llegaron a haber 83 Centros, concentrándose la mayor parte en escuelas de Paraná y Concordia, las dos ciudades más grandes y con los peores índices de condiciones de vida de la provincia (DGEC, s.f.). El de la escuela de nuestro

¹¹ Córdoba (44 CAJ en 2001), Santa Cruz (16 CAJ en 2001), Chaco (18 CAJ en 2001) Tucumán (22 CAJ en 2002) y Jujuy (15 CAJ en 2002)

¹² Su formalización estuvo a cargo del entonces ministro Juan Carlos Tedesco (si bien empezó a diseñarse bajo la gestión anterior a cargo de Daniel Filmus) y en ella confluyó gran parte de las políticas del área educativa del gobierno nacional de Cristina Fernández de Kirchner (2007-2015). En términos muy generales, las acciones a su interior tuvieron que ver con la creación de dispositivos y estrategias para ampliar la propuesta educativa, promover la participación juvenil (en diferentes ámbitos) y afianzar la articulación de la institución escolar con experiencias comunitarias y familiares, con otros sectores de la sociedad y del estado; desde la noción de inclusión como idea central del período de gestión (Sinisi, 2012).

estudio fue uno de los dos primeros en emplazarse y uno de los más masivos en términos de matrícula a lo largo de los años de funcionamiento. En 2018 y luego de un proceso de vaciamiento, desarticulación de los equipos de trabajo y desfinanciamiento bajo la presidencia de Mauricio Macri, el Programa dejó de funcionar (junto con muchos otros de la Dirección en el marco de una gestión de racionalidad neoliberal en todas las áreas de gobierno) ¹³.

El éxito de aquella *batalla de freestyle* en el oeste llevó a que al mes siguiente los raperos se incorporen al CAJ e inauguren talleres de rap en el espacio. Empezaron trasladando allí lo que hacían en las calles del barrio: improvisar y crear canciones. Unos enseñaban a otros, en los talleres y fuera de ellos. Generalmente, cuando terminaba la jornada CAJ los sábados al mediodía, seguían rapeando en la esquina de la escuela o en el campito de fútbol de atrás. Y compartían otras actividades con otros y otras jóvenes participantes del taller (entre 30 y 50 jóvenes, según cada año).

Desde esos primeros días de incorporación, fueron habilitados por la institución a usar la Sala de Radio, resultando un elemento clave en la configuración de su participación en el Centro. Esta era una pequeña sala -anteriormente la Preceptoría- que había sido acondicionada el año anterior para hacer radio (en el CAJ y en diferentes áreas curriculares): a partir de un programa llamado Jóvenes Protagonistas, de la Secretaría Nacional de Niñez, Adolescencia y Familia (SENNAF) habían accedido a fondos para acustizar el espacio y comprar computadora, consola y micrófonos¹⁴. Sin embargo, ni en los espacios curriculares ni en el CAJ le daban uso con la intensidad que Norma (la directora) y Fabián se habían imaginado: "Nos deslomamos armándola, pero al principio costó que la usen" (referencia de este último).

Para los raperos, por el contrario, la Sala significó "llegar al paraíso", en palabras de Esteban. Empezaron "jugando con los *beats*" en la computadora; esto es, descargando bases sonoras de *YouTube* cantando unas mismas letras sobre varias de aquellas, "probando a ver cómo quedan". Luego se animaron a grabarlas, cuando aprendieron a usar programas de grabación de voz y edición sonora junto con el tallerista de radio, tutoriales y la asistencia de Alan, un joven de una vieja camada del CAJ, que estaba estudiando música y a veces se acercaba a darles una mano.

Cada quién se fue haciendo su carpeta de archivos con su nombre y guardándola en el escritorio de la computadora, donde quedaba a mano y a la vista de todos (costumbre que continuó hasta los últimos días del CAJ). Después incorporaron un micrófono de pie, que fue adquirido con dinero que llegaba al CAJ para compra de materiales. Con el transcurrir del tiempo, hasta obtuvieron una llave de la Sala, que empezaron a visitar no sólo los sábados de taller sino también durante los días y horarios escolares. Usualmente la

¹³ En Marioni (2020) desarrollamos un análisis de la trayectoria del Programa y sus antecedentes.

¹⁴ En ese tiempo, había llegado a la provincia la implementación del Programa Radios CAJ (que ofrecía la instalación de radios escolares en escuelas con CAJ con la modalidad Comunicación y Nuevas Tecnologías). Sin embargo, esta escuela no pudo acceder a él puesto que el gobierno provincial dispuso adjudicarlas a escuelas rurales y de pequeñas ciudades.

tenía Adrián, pero la usaban todos. Con el paso del tiempo, hasta empezaron a referirse al espacio simplemente como la Sala o la Sala de Grabación.

Grabaron un CD colectivo y muchas canciones que pusieron en circulación en formato virtual. Y, a partir de ello y durante los años siguientes, circularon por diferentes actividades culturales institucionales de la ciudad presentando sus temas. Entre estas: actos y festejos en las escuelas primarias de la zona con, Peñas del barrio (fiestas con música y buffet en la calle principal del barrio organizadas por sus instituciones, entre ellas, la escuela), jornadas educativas del Centro de Salud, un Encuentro Regional de Jóvenes Participantes de CAJ que reunió a jóvenes de toda la provincia, actividades culturales en la Casa del Joven (institución de salud mental dependiente de la Dirección de Salud Mental de la provincia y del Consejo Provincial del Niño, el Adolescente y la Familia -CoPNAF), de otras áreas de los gobiernos municipal y provincial y de las dos universidades públicas con presencia en la ciudad. Con ello también empezaron a tener visibilidad en medios de comunicación institucionales de estas instituciones y en los medios de comunicación masiva locales (como Canal 11 y el 9 Litoral). En todas esas performances, eran invitados por intermedio del coordinador del CAJ, quien algunas veces los acompañaba o directamente les daba las coordenadas para que se presenten. En poco tiempo, se habían vuelto "conocidos" en la ciudad y la región. "De golpe, al Fabi lo llamaban más o menos una vez cada dos semanas, y hasta varios fines de semana seguidos. Nos invitaban a rapear en diferentes lugares. Así conocí la Vieja Usina, que está buenísima, ahí cerca del río. ¿Quién diría que un croto como yo...? Un flash", recuperó en una conversación Héctor.

El horizonte del CAJ de la escuela del oeste se había ido construyendo de modo acompasado a aquel nuevo diseño del Programa: buscando la participación de los y las jóvenes del territorio, cuestión transversal a aquel y gran parte de las políticas destinadas a jóvenes en el período —que en consonancia con los diagnósticos y propuestas que en ese tiempo realizaban organismos internacionales es incorporada como un valor en sí pero también como estrategia de inclusión, y significada en algunos casos como contrapeso para la deserción escolar y prácticas puestas como disvalores asociadas con ella, como el delito y la violencia. (Vázquez, 2015; Sinisi, 2012; Verner y Heinemann, 2008). En la comunidad institucional estos dos sentidos se entrelazaron. Por un lado, el espacio fue orientado fundamentalmente a los y las jóvenes del territorio que bajo los diagnósticos escolares precisaban "contención". En palabras de una de sus directoras: "El CAJ está para que los chicos no anden por ahí sin hacer nada. Porque así terminan después: siguiendo la trayectoria de padres, hermanos o tíos presos. O sin poder conseguir un trabajo decente. O presos de los kioscos de droga, que es lo peor. Y acá estamos rodeados. El CAJ es un espacio de contención, aunque esa es una palabra fea. Es un espacio donde vos te sentís protegido, te sentís acompañado. Donde sentís que podés hacer cosas, que no todo lo que haces está mal, que alguien te da la posibilidad de hacer, estar, participar, mostrar tu parte positiva, tu parte tranquila, tu parte creativa y no te marginan ni te discriminan. Eso es lo que te da el CAJ: la esperanza de que hay otras posibilidades, que yo no puedo no conocer porque estoy acá pero si me corro un poquito, o me lo traen, veo que hay otras cosas, otras posibilidades". Y por otro lado,

participar también adquirió un valor en sí mismo, en tanto materialización de procesos de encuentro, intercambio de puntos de vista, creación, reflexión y comunicación. Participación juvenil, asimilada a expresión juvenil, fue también así la meta: "Lo que buscamos es generar las condiciones para que estos chicos puedan decir la palabra propia", nos dijo Fabián -el coordinador- en una de nuestras primeras conversaciones.

A lo largo de cuatro años los raperos del oeste participaron de los talleres del CAJ en la escuela, aunque la mayoría de ellos no sea estudiante de la institución. Con ello, participaron de un proceso que les permitió amplificar sus voces (esto es, que lleguen a ser escuchadas en ámbitos y por personas que de otro modo no lo harían) e inscribir sus prácticas (grabarlas y romper con ello la evanescencia propia del sonido cuando depende de su ejecución).

Mientras construían esa inserción (en la que nos enfocamos en este artículo) el resto de pares con quienes se encontraban en torno al rap (en las batallas de freestyle pero también virtualmente en redes sociales y desde determinado tiempo también en actividades culturales como las mencionadas) construyeron sus inserciones en otros espacios similares. Algunos en los talleres culturales de una Iglesia Evangélica en el barrio Gaucho Rivero y otros en la Asociación Vecinal Puerto Viejo; otros en el taller llamado Arte Urbano, promovido por el gobierno local en el Centro Cultural Gloria Montoya ubicado en el Parque Urquiza de la ciudad y otros en los talleres de rima de la Casa del Joven en el centro de la ciudad. Si bien no nos detendremos en los sentidos construidos en las intervenciones sociales que sostienen estos talleres, diremos en líneas generales que en todas se articulan los imperativos de inclusión social.

Una red intersectorial centrada en el rap

El CoPNAF, presente en las articulaciones de la escuela con los y las jóvenes del territorio del oeste así como también con otras escuelas e instituciones sociales, inauguró en 2016 acciones en el marco de un programa llamado Mejor es convivir¹⁵ que llevarían al rap y a los raperos de los barrios de este estudio a un lugar central de las políticas públicas de inclusión con injerencia en el territorio y a la conformación de una red intersectorial.

El eje de la labor fue recuperar "un espacio de escucha de niños y adolescentes –en palabras de una de sus principales referentes (entrevista a referente 1, abril de 2020)- que no es algo que así sin más salga entre cuatro paredes" (refiriéndose a lo característico de un espacio terapéutico). En ese sentido se orientaron acciones para diseñar modalidades de encuentro alternativas, en las que encontraron a las escuelas como un actor clave para articular. Estas, representaban en su perspectiva: "un lugar emblemático para los niños,

¹⁵ Había sido propuesto en 2008 pero recién fue aprobado al interior del Consejo ese año.

adolescentes y jóvenes... el espacio en el que más tiempo están y desde donde se puede conocer gran parte de sus vidas cotidianas" (en palabras de la referente). Así desarrollaron a lo largo de dos años talleres lúdicos artísticos en un conjunto de escuelas de gestión pública, fundamentalmente aquellas emplazadas en los barrios más empobrecidos, como los abordados por este estudio.

Mejor es convivir, según la letra del proyecto escrito, "tiene como eje estratégico trabajar intersectorialmente con organizaciones gubernamentales y no gubernamentales, organizaciones barriales, religiones, clubes, etc., y promover los derechos sociales, la participación activa, el dialogo constructivo, la integración social, la inclusión social, y el cooperativismo ciudadano (...) promover y proteger los Derechos de los niños, niñas y adolescentes, y una convivencia saludable dentro y fuera del ámbito educativo" (CoPNAF, en línea)

En ese recorrido, los y las agentes encargadas recogieron algunas cuestiones claves que condujeron a una nueva iniciativa. Entre ellas: que la violencia es una problemática importante para los niños, adolescentes y jóvenes, problemática (que desde el programa decidieron trabajar a través de la idea de "convivencia saludable y buen trato"); y la existencia de escasas propuestas extracurriculares para jóvenes. Pero también, se encontraron con estos grupos de jóvenes vinculados al rap y reconocieron aquella socialidad construida en torno al género musical. En palabras de otra referente entrevistada "La vimos enseguida: la llegada a los adolescentes era a través del rap. Yo no entendía que era lo del rap, sinceramente no lo entendía. Es más la letra no me gustaba y demás, pero bueno, en los adolescentes pesa mucho el tema del rap. Y siempre buscamos trabajar desde la empatía, la comprensión. Y con el equipo interdisciplinario con el que trabajo aprendí que con el rap los chicos ponen en palabra lo que les está pasando, lo que sienten, los sentimientos. Y dicen con las letras muchas cosas de sus emociones, lo que les pasa, que no sale en un espacio de terapia individual" (entrevista a referente 2, abril de 2020).

Con este diagnóstico, pusieron en marcha una serie de talleres de rap en un grupo de escuelas, con la participación de dos grupos musicales: "La voz del pueblo", de Santa Fe y "Rimando Entreversos", de Córdoba capital. Fueron en escuelas de barrio Caritas, 1ro. De Julio/Consejo y barrio Anacleto Sur. "Entonces, pensamos: cómo podíamos fortalecer estos espacios y capitalizarlos, pero en función siempre de generar estos encuentros, que sean lo más genuinos posibles. Así que presentamos una serie de propuestas para tener los espacios de rap, como lo que los chicos eligen y optan" (entrevista a referente 2, abril de 2020)

A fines de 2018, esa línea de acción tomó forma de proyecto, bautizado "Construyendo nuevas oportunidades". Y en el proceso, al tomar cierta visibilidad la propuesta, el Consejo fue generando vínculos con instituciones y organizaciones sociales que compartían las mismas preocupaciones "para pensar juntas algo nuevo" (entrevista a referente 1, abril de 2020). En palabras del proyecto escrito que resultó de esos vínculos: "La estigmatización territorial, generacional y social que sufren los jóvenes de los barrios populares (que) refuerza los procesos de exclusión social condicionando su ejercicio de ciudadanía y el cumplimiento

de derechos" (Intersectorial Rimando EntreBarrios, 2019, p. 2). Así, desde abril de 2019 ese conjunto de instituciones y organizaciones programaron lo que sería la primera Actividad Cultural en conjunto y que materializaría el trabajo en red que estaban haciendo. Se trató del "Rimando Entre Barrios", unas jornadas culturales de tres días de duración durante julio de 2020 en las que reunieron en torno al rap a más de 200 jóvenes. Entre estas –además del CoPNAF- se encontraron referentes de organizaciones territoriales como la Red "Puentes" del Movimiento popular "La Dignidad" y de la Agrupación "Murguistas de Paraná", equipos docentes y de estudiantes de las Facultades de Trabajo Social y de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos, referentes de la Secretaría de la Juventud de la provincia, del Consejo General de Educación, de la División Extensión Comunitaria y Epidemiología del Hospital Escuela de Salud Mental, ambos también de la provincia, y del Centro de Rehabilitación en adicciones y patologías asociadas "Huella Paraná".

La propuesta consistió en generar tres espacios de encuentro e intercambio entre jóvenes estudiantes de escuelas secundarias a partir de una dinámica de taller a cargo del grupo de rap "Rimando Entreversos"¹⁶. La convocatoria fue dirigida a las escuelas, entendiéndolas –como decíamos- como un actor "emblemático" para el trabajo con jóvenes. Recordaba la referente del CoPNAF: "Fundamentalmente con las escuelas que ya teníamos un vínculo y sugiriendo algunas otras. No queríamos todas las escuelas sino aquellas con las que veníamos trabajando... porque queríamos que lo aprovechen, que sea una jornada de aprendizaje y no solamente ir a escuchar música por ahí". Para las articulaciones en los territorios, convocaron también a las Redes Intersectoriales Puerto Viejo, Noreste, Suroeste, Sureste, Francisca Larramendi y Creer¹⁷. La convocatoria a la Red de la zona oeste no fue exitosa, puesto que "estaba desarmada" en ese momento (en palabras de la referente 1 del CoPNAF, entrevista abril de 2020). Entonces, el vínculo fue articulado directamente con la escuela.

En relación a las gestiones y recursos necesarios para la Actividad Cultural, el colectivo contó con un fuerte acompañamiento de diferentes áreas de gobierno provincial, municipal y entidades autárquicas: el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia, la Secretaría de la Juventud de la provincia, el ente Comedores Escolares, la Escuela Hogar y el Parque "Enrique Berduc", la Secretaría de la Juventud de la municipalidad, la Dirección de Atención primaria para la Salud, la Dirección de Vialidad, la Secretaria de Lucha contra las Adicciones, el Centro de Salud Mental "Mercedes De Giusto", la Universidad Autónoma de Entre Ríos y la Universidad Nacional de Entre Ríos.

¹⁶ Surgido en 2011, en Córdoba –como mencionamos- en el marco de talleres culturales que ofrecía una Fundación llamada "La Morera" y que estaba orientada a un trabajo territorial de participación cultural, promoción de derechos e inclusión social con jóvenes de barrios marginados de aquella ciudad.

¹⁷ Estas son redes conformadas para el abordaje territorial en torno a la salud desde una perspectiva de derechos y están constituidas en cada territorio por sus centros de salud, escuelas, jardines maternas, comisiones vecinales y programas universitarios o servicios del COPNAF. Están organizadas de acuerdo a la jurisdicción de los Centros de Salud, salvo la Red "Creer" que corresponde al barrio Anacleto Medina sur.

El primer día -que tuvo lugar en el Centro Experimental "Gloria Montoya", ubicado en el parque Urquiza- reunió a jóvenes de las escuelas convocadas de las zonas noreste, sudeste y una parte de la noroeste. El segundo -que tuvo lugar en las instalaciones de la Escuela hogar- a jóvenes de las escuelas de las zonas sur, sudoeste y parte del oeste. El tercer y último día -en el en el Patio Cultural de la Facultad de Trabajo Social de la UNER- buscó generar un espacio de encuentro entre los grupos de asistentes de los dos días anteriores.

Un foco en *El Rimando*

La labor de campo nos llevó a participar como facilitadoras de los talleres y, para ello, de dos jornadas de formación a cargo de referentes institucionales de la Red. Desde ese lugar realizamos las aproximaciones que siguen, recuperando registros de observación participante -fundamentalmente correspondientes al primer día-.

El eje de los talleres fue promover un intercambio sobre un conjunto de temáticas (vida cotidiana, representaciones sociales, ejercicio de derechos y ciudadanía y autonomía progresiva) y la creación de un rap colectivo que exprese saberes, experiencias y emociones en relación a ello. El disparador para el intercambio fueron dos historietas que relataban vivencias de violencia policial en una esquina de algún barrio y de apropiación del espacio público en una plaza. En la puerta de ingreso, a cada asistente se le entregaba una cucarda que servía para organizar los grupos de trabajo. Las cucardas tenían el dibujo del contorno de una cabeza con una visera de un color (que indicaba de qué grupo formabas parte). Dentro del contorno, cada joven podía dibujar su cara (ojos, boca, nariz, orejas); muchos lo hicieron. Hubo unos cien jóvenes -varones y mujeres- aproximadamente con sus docentes a cargo en cada uno de los dos primeros días.

Con la coordinación de dos facilitadores por cada grupo, la actividad se desarrolló durante dos horas y media. Muchas de las intervenciones en el diálogo propiciado desde las historietas versaron sobre cómo sus apariencias y lugares de procedencia eran producto de procesos de estigmatización, así como también para ellos eran marcas importantísimas en sus identidades: "ser de barrio", tener determinados rasgos y modos de vestir y andar eran cuestiones que centrales de la conformación de una estética, que transformaban de estigma a emblema, al decir de Goffman (1998).

Cada tanto se acercaba alguno de los raperos cordobeses y colaboraba en la tarea de facilitación. Desde el principio mostraron saber mucho sobre rap y sobre vivir en contextos de pobreza urbana. Tanto en las letras que improvisaban como en las conversaciones que entablaban, compartían experiencias que tenían muchos puntos en común con las historias de vida de nuestros amigos raperos (sobre ser perseguido y hostigado por la policía, sobre dormir en calabozos, sobre *andar amanecidos*, sobre comer las sobras de

otros, sobre el valor de la educación y los diferentes accesos a ella, entre otras cosas). E insistían con el lugar del rap en todo eso. Uno de ellos improvisó en un momento:

"Con la melo-dí-a va-mos a curar
olo-res y do-lo-res que en la vida nos tocó pa-sar
y esta-mos acá con los guri-ses improvisan-do
contan-do cómo es-to se está arman-do
hay mucha ron-da, hay mu-cha juven-tud
escuchá gua-cho esto solo es ac-ti-tud
pa-ra cons-tru-ir un mun-do me-jor
no siem-pre per-fec-to pero sí con mucho a-mor"

Al concentrarnos en transformar aquello que habíamos conversado en una letra de canción, uno de los jóvenes participantes –llamado *El Cadejo* artísticamente– rompió el hielo:

"Chi-cos de barrio pero-cu-pa-dos por nues-tras situa-cio-nes.
Es por eso que de cora-zón hace-mos nues-tras can-cio-nes"

Y la seguimos aportando ideas que principalmente él fue poniendo en forma de rima:

"Se apro-ve-chan de nues-tra apa-rien-cias
y las dife-ren-cias de ser rico o pobre siem-pre tienen conse-cue-ncia".
se apro-vechan del po-der los que ma-ne-jan la so-cie-dad.
Pero no solo los del barrio roban, tam-bién los de a-rriba, ¿no es ver-dad?"

Anotaba en un cuadernito viejo y releía para "ver si quedaba". Ya terminando la canción aparecieron los raperos de Rimando Entreversos nuevamente y el grupo de jóvenes del color rojo. "¡Ey! ¿Qué hicieron?" preguntó uno. Les contamos que teníamos un rap y nos dijeron: "Nosotros tenemos el bis. Probémoslo" (refiriéndose al estribillo que se repite entre estrofa y estrofa). A la cuenta de "tres, dos y uno, ¡va!" de uno de ellos, cantamos: El Cadejo la letra que había escrito en el cuaderno y el resto el bis, que decía

"Compren-sión, más edu-ca-ción.
Que se-pan lo que sien-ten los de-más".

La educación aparecía como un valor importante en la canción colectiva, como en tantas otras de los raperos. También los procesos de estigmatización territorial y de sujeción criminal. La cantamos dos o tres veces y fuimos a hacer la merienda y la puesta en común con otros grupos. Allí una orquesta de aproximadamente 30 jóvenes -con trombones, violines, trompetas, entre otros instrumentos- hicieron una base de rap sobre la cual rapearon los cordobeses y aquellos paranaenses que se animaron a seguirlos, sobre todo aquellos que ya tenían una trayectoria como raperos en la ciudad.

Consideraciones finales

Aquella Red Intersectorial nació frente a un diagnóstico compartido por instituciones con injerencia en los territorios empobrecidos de la ciudad en torno a que "los jóvenes de los barrios populares deben lidiar con su procedencia barrial -constituida como soporte estigmatizante- y con la representación de peligrosidad social que portan, en un contexto caracterizado por la fragmentación urbana que hacen cada vez más inequitativo el ejercicio del derecho al espacio público, como así también el ejercicio de otros derechos humanos fundamentales" (Proyecto Rimando Entre Barrios, 2019, p.2); y entendiendo "el acceso a bienes culturales como el arte y la música como medios posibilitadores de transformación social y subjetiva" (p. 3) y de inclusión social. Desde nuestra perspectiva, esa Red escenificó aquello que venía sucediendo en aquellos territorios (e hizo converger a sus actores fundamentales): la promoción de la producción cultural (rapera) de jóvenes de los sectores populares consolidada a partir de procesos de negociación y apropiación de diferentes políticas públicas, espacios institucionales, saberes y experiencias.

Promoción que, por lo demás, nunca estuvo dentro de los objetivos fundamentales de cada intervención institucional, sino como estrategia para el objetivo principal de inclusión social y/o socioeducativa. En tanto el rap fue identificado como elemento para trabajar en relación al ejercicio de derechos y la inclusión, la producción cultural se conformó como un recurso para resolver asuntos de vulnerabilidad socio-económica. En ello podemos reconocer una perspectiva que concibe a la cultura como elemento inexorable de un camino sostenible hacia el desarrollo. Perspectiva que ha ganado peso en los últimos años en nuestro país, como aquella en que son fuertemente valorados preceptos como "la importancia dada a la diversidad cultural como nueva forma de convivencia pacífica y como espacio garante de los derechos culturales, la aparente contribución de aquella hacia la cohesión, la integración y la inclusión social por vía de la participación comunitaria" (Lacarrieu, 2009, p.110)

Asimismo, consideramos que en la conformación de la Red no sólo pesan los propósitos y recursos para la intervención social del cúmulo de instituciones y políticas públicas implicadas, sino que resulta fundamental la agencia de los grupos de raperos y el sostenimiento desde varios años antes de su propia red no institucional, que hasta la conformación de la Intersectorial fue tejida de modo más subterráneo, que mantuvo en un *estar juntos* (Maffesoli, 2002) a jóvenes de distintos barrios a través del rap. Red que, sin la intervención de este conjunto de instituciones y organizaciones, no hubiese *instituido* el rap en estos términos pero que sin su fortaleza y agencia aquella intervención no hubiese tenido sentido ni repercusión. "El rap está naciendo en Paraná", dijo en el último día del evento uno de los raperos cordobeses invitados. ¿Era este un acto inaugural, un punto de partida?, ¿qué se inauguraba?, ¿quién/quienes lo hacían y para quienes? Teniendo en cuenta lo reconstruido a lo largo del trabajo de campo, podemos decir que ese fue el punto de partida de un modo de concebir el rap desde aquella red de actores locales que trabajaban la reconstrucción del lazo social desde lo institucional en jóvenes habitantes de contextos de pobreza urbana.

Referencias

- CoPNAF (en línea) Página web de la institución. Disponible en: <https://www.entrerios.gov.ar/copnaf>
- Cowan Ros, Carlos (2016) "Estatalidades, políticas públicas y movimientos sociales en su configuración interdependiente: una perspectiva analítica". *Working paper series contested_cities WPCC-160007*. Disponible en <http://contested-cities.net/working-papers/2016/estatalidades-politicas-publicas-y-movimientos-sociales-en-su-configuracion-interdependiente-una-perspectiva-analitica/>
- Guber, R. (1991) *El salvaje metropolitano*, Buenos Aires: Legasa.
- Lacarrieu, Mónica (2009) "Cultura-Inclusión: reflexiones críticas acerca de una relación" En *Informe de indicadores culturales* del Instituto de Políticas Culturales Patricio Lóizaga de la Universidad Nacional de Tres Febrero. Buenos Aires: Editorial de la Universidad Nacional de Tres de Febrero.
- Maffesoli, M. (2002). Tribalismo posmoderno. De la identidad a las identificaciones. En A. Chichu (Coord.), *Sociología de la identidad* (223-242). México: Universidad Autónoma Metropolitana.
- Marioni, L. (2020) "El Programa Nacional de Extensión Educativa-Centros de Actividades Juveniles (Argentina, 2008-2016): un análisis interpretativo del programa, sus antecedentes y permanencias". *Revista Praxis Educativa*, 24(1), 1-14.
- Martín Barbero, J (2002) *Oficio de cartógrafo: Travesías latinoamericanas de la comunicación en la cultura*. Fondo de Cultura Económica.
- Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación (2004) [en línea] Estudio de impacto: programa "Escuela para jóvenes". Recuperado de: <http://www.igualdadycalidadcba.gov.ar/SIPEC-CBA/publicaciones/ListadoAcciones2010-2011/Programa%20Escuela%20para%20Jovenes.pdf>
- Misse, Michel (2018): *Una identidad para el exterminio. La sujeción criminal y otros escritos*. Temuco: Ediciones Universidad de La Frontera
- Municipalidad de Paraná (2015) *Paraná Emergente y Sostenible*. Documento de trabajo.
- Reguillo, Rosana (2000). "La clandestina centralidad de la vida cotidiana". En A. Lindón (cord). *La vida cotidiana y su espacio-temporalidad*, 77-94. Ciudad de Méjico: Antrophos.
- Sinisi, L. 2010. "Integración o Inclusión escolar: ¿un cambio de paradigma?" *Boletín de Antropología y Educación*, 1, 11-14.
- Vázquez, Melina (2015). *Juventudes, políticas públicas y participación*. Buenos Aires: Ediciones del Aula Taller.
- Verner, D., & Heinemann, A. (2008). *Los Jóvenes de hoy: Un recurso latente para el desarrollo*. Oficina de país en Argentina, Unidad de desarrollo sostenible, región de América Latina y el Caribe. Vol. 1. Pág. Total, 223.



ARTÍCULO 2.

Los circuitos de la impunidad (2020-2023). Un conflicto territorial de proximidad en el Municipio de Rosario del Tala, Entre Ríos, Argentina.



Circuits of impunity (2020-2023). A territorial dispute in the Municipality of Rosario del Tala, Entre Ríos, Argentina.

ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646
Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>

Marcela Indiana Fernández. N° ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-1990-7013>
Facultad de Humanidades Artes y Ciencias Sociales, Universidad Autónoma de Entre Ríos,
Argentina. fernandez.marcela@uader.edu.ar



Recepción: 16 de diciembre de 2023 / Aceptación Final: 17 de mayo 2024.

Como citar este artículo: Fernández M. (2024). Los circuitos de la impunidad (2020-2023). Un conflicto territorial de proximidad en el Municipio de Rosario del Tala, Entre Ríos, Argentina. *Revista Tiempo de Gestión*, N°35, Enero -Junio, 25-55.

Resumen

La Geografía plantea que el anclaje territorial en la materialidad natural y construida y la temporalidad crean subjetividades, valores e identidades en torno a lugares que sus residentes están dispuestos a defender. En ellos se refuerzan los lazos de convivencia y se generan condiciones propicias para la participación comunitaria en relación con diversos problemas que los atraviesan. Abordamos aquí la construcción de circuitos ilegales de motocross en terrenos privados y públicos y el desarrollo de prácticas deportivas peligrosas y contaminantes en el Balneario "Dr. Delio Panizza", Municipio de Rosario del Tala, Entre Ríos, Argentina; hecho que desató un conflicto territorial de proximidad por daños que han estado afectando a un patrimonio natural compartido socialmente. Planteamos un enfoque cualitativo, basado en análisis bibliográfico, cartográfico y de fuentes jurídicas; en trabajo de campo experiencial; en la realización de entrevistas a informantes clave y en el registro de fotografías. Nuestro objetivo se vincula con el análisis de las demandas, negociaciones y resultados que tuvieron lugar durante el conflicto (2020-2023), involucrando a actores diversos en torno a los usos del suelo, la preservación del patrimonio natural y de los espacios comunes de usos recreativos y el respeto por los derechos de los propietarios de casas y lotes en el Barrio; identificando los intereses en juego y el papel que desempeña el gobierno municipal en la gestión de tensiones o conflictos territoriales de proximidad.

Palabras clave: municipio; conflicto territorial; participación.

Abstract

Geography suggests that territorial anchoring in natural/built materiality and temporality create subjectivities, values and identities around "places" that their residents are willing to defend. Bonds are reinforced and community participation arises in relation to several problems they have to face. The issue to be considered is related to the construction of illegal motocross circuits on private and public lands and the development of dangerous and polluting sports practices in the "Dr. Delio Panizza" municipal property, close to "Rincón Hondo Natural Protected Area/Sector", in the jurisdiction of the Municipality of Rosario del Tala (Entre Ríos, Argentina). This matter has unleashed controversial situations as the damages of the natural heritage socially shared are minimized and/or preferred to be ignored. Our approach is qualitative based on bibliographic, cartographic and legal source analysis combined with fieldwork, interviews with key informants and photographic sources to evidence the emerging conflicts between the Municipality of Rosario del Tala and its neighbors regarding the uses and preservation of the mighty Guauguay River and its beaches. Our objective is focused on the analysis of the demands and negotiations that took place during the conflict (2020-2023), involving different actors and land uses, the preservation of a natural heritage and common recreational spaces and the respect for the rights of the owners of houses in the Neighborhood; identifying the interests involved and the role played by the municipal government in managing tensions around these territorial conflicts.

Keywords: municipality; territorial dispute; participation.

I. Introducción

Algunos conflictos socioterritoriales de proximidad involucran intereses económicos, privilegios y protección política para pocos y afectan los derechos de muchos, el fenómeno es muy notable en localidades pequeñas y áreas rurales. El caso que analizamos refiere a daños infringidos un patrimonio natural y bienes comunes, a espacios públicos de usos recreativos habilitados legalmente o instituidos por las prácticas de los actores y a espacios privados cuyos residentes consideran "su lugar en el mundo".

¿Cómo comprender en contextos de intereses contradictorios la cuestión de lo común, de los bienes materiales que pertenecen a todos y a nadie a la vez? ¿cómo establecer consensos en torno a límites difusos y/o interpretables entre lo público y lo privado, con los derechos y obligaciones que implican para la convivencia en sociedad?

La sociología estima que:

(...) lo común como relación social es clave para percibir y entender cierto tipo de vínculo entre las personas y, a partir de ello, como relación intersubjetiva entre la sociedad y los espacios en los que residen, transitan o usan inconsciente o conscientemente" (Campos Cortés y Brenna Becerril, 2015: 159).

El motocross es un deporte practicado en entornos naturales apropiados para eventos masivos y atractivos por sus características físicas para hacer brillar a los deportistas y a sus máquinas y motores.

En Entre Ríos (ER), las barrancas y arenales de muchos de sus ríos y riachos son tentadores para las prácticas y eventos provinciales y nacionales de ENDURO. La realización de carreras en las calles y encuentros de motociclistas en el Balneario Parque "Dr. Delio Panizza" del Municipio de Rosario del Tala (MRT) fueron hechos habituales, prohibidos recientemente por el deterioro que causaban en las instalaciones del Parque y por su peligrosidad.

Con esta prohibición, en plena Pandemia, un grupo de deportistas avanzó en la construcción de circuitos de motocross y con el desarrollo de prácticas y carreras en terrenos privados y públicos, primero en el interior del Balneario, en proximidad del Sector Natural Protegido Municipal "Rincón Hondo", y luego en terrenos muy próximos, pero fuera del Parque. Los efectos de estas prácticas perjudicaron a los residentes del Barrio del Club de Pesca y Remo de Rosario del Tala (CPyRRT), establecido en el interior del Parque a visitantes de las playas y el camping y a un patrimonio natural compartido y disfrutado por varias generaciones de habitantes de la zona: el Río Gualeguay, sus playas, arenales y barrancas, su flora y fauna.

Entre los factores principales del conflicto señalamos la escasa regulación municipal de actividades contaminantes y peligrosas, la apropiación de espacios privados y públicos, el incumplimiento de recomendaciones de manejo de sectores naturales protegidos y la banalización de lo ambiental.

La comunidad del Balneario percibió la situación como un avance sobre intereses privados y también sobre el patrimonio común, identificaron el deterioro del ambiente por contaminación sonora y del aire intensas y denunciaron los riesgos que implicaba una actividad peligrosa desarrollada sin normas de seguridad. Como se explicará en el análisis del conflicto, estas premisas se transformaron en una enorme incomodidad para los gestores políticos -gobierno municipal-, es que la temática ambiental se torna inoportuna en muchos contextos, señala Del Piero (2015).

Proponemos pensar geográficamente los territorios y las problemáticas que los atraviesan y abordar el caso a partir de teorías, metodologías y fuentes de uso habitual en la Geografía y otras áreas de conocimiento, para visibilizar conflictos de proximidad desde ámbitos particulares e institucionales.

Hemos generando información cualitativa a partir de 17 entrevistas semiestructuradas a informantes clave -vecinos del Balneario y la ciudad, funcionarios y personal municipal, concejales; practicantes del deporte, personal policial provincial, entre otros-; analizamos fuentes jurídicas -Régimen Municipal, Leyes provinciales, ordenanzas y expedientes municipales, en particular, accedimos a las notas que integran el Expediente MRT 143/202-trabajamos con fotografías recogidas en trabajos de campo y con fuentes cartográficas, todo ello para documentar las características de la zona y de los circuitos en sus distintas localizaciones.

A través del análisis de la información daremos cuenta de las demandas y negociaciones que tuvieron lugar entre los actores mencionados durante 2020 y 2023 en torno a los derechos privados, la preservación del patrimonio natural y de los espacios comunes de usos recreativos, identificando los intereses en juego y especificando algunos resultados del conflicto.

El artículo parte de considerar algunos posicionamientos teóricos (II. A. y II. B.) necesarios para realizar la descripción y análisis del caso (III. A y III. B.), considerando localización, inicio del proceso, demandas y negociaciones, productividad y dando cuenta del contexto, los actores intervinientes y las acciones llevadas a cabo; algunos resultados alcanzados se consideran en las reflexiones finales (IV).

II. Algunos posicionamientos teóricos como puntos de partida

Los enfoques necesarios para abordar este problema refieren al concepto de lugar desde algunas perspectivas contemporáneas (geografías subjetivas, humanística, de lo cotidiano, otras) y a la conceptualización de las tensiones y/o conflictos que atraviesan a los mismos, que denominamos "de proximidad" o cercanía, atendiendo a su escala territorial. También, considerando las componentes del conflicto tendremos en cuenta los conceptos de patrimonio y patrimonio natural, bienes comunes, espacios públicos y espacios públicos de usos recreativos.

// A. La Geografía contemporánea y otras disciplinas sociales tienen teorías y metodologías para abordar conflictos socioterritoriales de escala local o de "proximidad" como el que analizamos aquí. Siguiendo a Di Méo (1998), conceptualizamos a los territorios geográficos como espacios construidos en el tiempo por las prácticas sociales de los actores y/o agentes portadores de diversos grados de poder, en interacción continua con las bases naturales tomadas como recursos, bienes comunes y patrimoniales, como anclajes afectivos e identitarios y portadores de símbolos y representaciones; identificando a los ámbitos urbanos y rurales de diversas escalas como recortes específicos de su objeto. Algunas perspectivas críticas destacan especialmente las cargas simbólicas y afectivas que porta el espacio para los sujetos que los habitan (Valera, 1996).

El problema que nos ocupa tiene anclaje local, desde la teoría refiere al lugar y desde una perspectiva político-administrativa a la jurisdicción gobierno local –institución territorializada de tercer nivel–, en el caso de la Provincia de ER.

Para la Geografía, el lugar es un ámbito de proximidad, una "unidad elemental" del espacio que combina bases naturales y creadas y una cierta anulación y/o reducción de las distancias (Di Méo, 1998). Integra población concentrada con movilidad moderada y reúne en una misma localización, lugar de residencia, de trabajo, esparcimiento y consumo. Es dominio de la socialidad, una esfera de ejercicio de relaciones sociales intensas, de interacción en lo económico, político, cultural, en situaciones de co-presencia. El Lugar nos acerca al concepto de comunidad –grupo de individuos con comportamientos y prácticas que incluyen expectativas, valores, creencias y sentidos compartidos–. Estos ámbitos, a pesar de las valoraciones positivas que muchos les atribuyen, no están libres de "situaciones tensionales o conflictos" (Melé, 2013).

El concepto de "proximidad geográfica", puede aportar a la comprensión de conflictos territoriales de escala local o de cercanía. La proximidad –lo que está cerca, en contexto de vecindad– "es una cuestión de distancias diversas" entre actores sociales establecidos en una o varias localizaciones; está ligada a las características morfológicas del espacio, las infraestructuras para la movilidad, los ingresos de las personas y también a factores subjetivos (Eljaddaoui y El Jaouhari, 2019).

Los autores sostienen que los espacios se construyen y reconstruyen permanentemente bajo las tensiones de la proximidad que ligan a los actores sociales al territorio, pero advierten que solas no alcanzan para producir la participación colectiva y el trabajo conjunto, por ejemplo, en proyectos o en defensa de intereses comunes en contextos de malestares o conflictos.

La noción de conflictos de proximidad se utiliza para describir situaciones que movilizan a residentes por el control de sus espacios próximos (...) frente a la percepción de incertidumbres y riesgos (...) en los ambientes que los rodean" (Melé, 2013:7).

En las controversias locales solo algunos habitantes se construyen como actores colectivos, autoproclamados "representantes" de sus lugares, para dialogar y/o provocar el surgimiento de

interlocutores en los sectores públicos, de la sociedad civil o privados involucrados en ellas. Los conflictos de proximidad pueden tener distinta intensidad, visibilidad y resultados.

Muchas situaciones están caracterizadas por la existencia de debates sobre la noción de interés general o de bien común y los actores públicos y los habitantes pueden adoptar posiciones opuestas al respecto" (Melé, 2013:11);

Las disputas aparecen entre lo que se considera "lo público y común" y lo "privado e individual" y especialmente cuando los individuos –residentes de lugar-, se suponen afectados por las consecuencias de una decisión y se organizan para influir sobre ellas o detener procesos en marcha.

Desde una perspectiva teórica, el anclaje territorial en la materialidad natural y producida y la temporalidad histórica construyen valores que los ciudadanos estarían dispuestos a defender en relación con diversos problemas que los atraviesan, pero la cercanía entre los actores, por sí sola, no alcanza para activar los procesos de demandas vinculados a conflictos locales, necesita de procedimientos y métodos en los cuales las instituciones públicas y de la sociedad civil acompañen a la población.

La proximidad geográfica es percibida como un sostén para las interacciones entre actores y agentes, también la identificación con el lugar puede obrar como movilizadora de la acción colectiva, si existen contextos favorables para la participación.

La participación es un proceso complejo y difícil de sostener en el tiempo, involucra dimensiones éticas, sociales y políticas. Pagani (2013) plantea que, como parte de sus nuevas funciones ampliadas, los gobiernos locales, deben convocar a sus comunidades a involucrarse en cuestiones de la vida cotidiana y en la defensa de sus derechos y habilitar espacios de participación para construir alternativas a través de la praxis; pero las dirigencias políticas que gobiernan en lo local, suelen estar poco dispuestas a resignar cuotas de poder en favor de la ciudadanía. La participación ciudadana "concibe roles y formas de relacionamiento entre la sociedad civil y Estado que irradian una dinámica compleja, inacabada, que se construyen y reconstruyen de manera permanente" (Tamayo, 2013:37).

Las perspectivas teóricas vinculadas con el lugar y la comunidad nos permiten considerar a Municipios y Comunas, legalmente establecidos y delimitados como jurisdicciones político-administrativas, como territorios construidos por las prácticas cotidianas de una comunidad localizada durante procesos de larga duración. Constituyen el nivel de gestión de la escala local, tienen carácter ejidal -comprenden población concentrada (pueblo, villa, ciudad) y entornos rurales contiguos-. Sus responsabilidades en relación con sus habitantes abarcan planificación y gestión, prestación de servicios, regulación y habilitación de actividades según normativas específicas, entre otras. La legislación que los regula -la Constitución Nacional, el Régimen Municipal de la Constitución de ER, Leyes provinciales para Municipios y Comunas-, indica que sus autoridades electas deben gobernar para sus residentes convocando a la participación ciudadana para alcanzar soluciones satisfactorias a sus problemas cotidianos.

Los gobiernos locales, aún los relativamente pequeños, tienen que ocuparse de la gestión territorial en sus jurisdicciones –ámbitos urbanos, periurbanos y rurales-, en dónde, diferentes y complejas demandas sociales están generando profundas transformaciones que involucran a “nuevos y viejos actores residenciales y productivos” en nuevas configuraciones “donde la tensión entre actividades y usos alternativos del suelo adquiere particular expresión” (Craviotti, 2007:767). La autora plantea la necesidad de crear nuevas formas de regulación, instrumentos e instancias de concertación para promover la participación de los actores involucrados en conflictos locales y para generar vínculos menos problemáticos entre ellos.

// B. La instalación de un uso recreativo ilegal en una localización no habilitada, en plena pandemia provocó la emergencia de un conflicto de proximidad que se extendió por varios años y junto a otros reclamos vecinales permitió poner en discusión la cuestión de la preservación del patrimonio natural y los bienes comunes.

La materialidad físico-natural es una de las dimensiones del objeto de estudio disciplinar, frecuentemente sus componentes son tomados como recursos para la reproducción de las sociedades, la relación sociedad-naturaleza, resignificada en distintos momentos históricos, es una línea de trabajo central para la disciplina (Capel, 2012). Con el avance del capitalismo industrial, el sistema productivo encontró en las bases naturales los recursos a apropiar para sostener su dinámica expansiva (Harvey, 2013). Hoy impera la mercantilización de naturaleza y el modelo de consumo empuja a la extracción, utilización, explotación y saqueo de los recursos naturales incorporados a la producción capitalista y al mercado (Pengue, 2008).

Pero otros autores señalan la existencia de “bienes comunes”, recursos que no pertenecen a individuos o grupos, ni están sujetos a propiedad y pueden ser disfrutados por todos; son dones de la naturaleza o bienes producidos, conservados y compartidos entre usuarios de una comunidad. Los bienes comunes naturales - agua, tierra, bosques, mares y océanos, lo vivo-, son objeto de prácticas de apropiación capitalista sin precedentes que hacen peligrar los equilibrios ecológicos y la calidad de vida de las poblaciones en muchos lugares del mundo.

Esta mirada propone nuevos acuerdos de convivencia y solidaridad basados en el interés por la vida, suponen el involucramiento directo de los ciudadanos y la definición de reglas de uso en función de “saberes tradicionales” en particular (Dardot y Laval, 2014). Así, ciertas riquezas de la tierra no serían recursos naturales susceptibles de explotación económica, sino bienes comunes, recursos materiales o inmateriales sobre los que no se puede reclamar uso exclusivo o derecho de propiedad, son de dominio público. Lo común “es aquello que se produce colectivamente, cuyo control y gestión no es delegado por una instancia externa al cuerpo social, sino que es ejercido directamente por aquellos que lo producen” (Campos Cortés y Brenna Becerri, 2015: 158). Es más, sostienen que lo común es un “lugar de negociaciones comunitarias”, gestionado

por individuos que comunican, y dentro del cual una parte no es guiada por un interés inmediato, sino por un sentido colectivo (Laurent, Lipietz y Bourg, 2009).

Los patrimonios naturales pueden considerarse desde esta perspectiva como bienes no apropiables para disfrute y goce de la población. Resultan de las dinámicas geológicas, geomorfológicas y climáticas de la tierra e integran los grandes ecosistemas hoy desestabilizados por las prácticas productivas del capitalismo extractivista. Ofrecen servicios ambientales variados y son de los pocos recursos totalmente públicos que existen en nuestras sociedades. Según sus escalas, integran ámbitos regionales, rurales y aún urbanos. El concepto incluye al ambiente, a las "...condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc. de un lugar, una colectividad o una época" (<https://dle.rae.es/ambiente>), entendiendo que debe ser preservado y gestionado para la sociedad en su conjunto; las reservas y parques naturales con valor estético o científico, los "paisajes como unidades de observación y de experiencias sensibles", entre otros, también son patrimonios naturales que cada la sociedad ha heredado y preserva para las generaciones futuras a través de diversos mecanismos (Ivars, 2013).

La toma de conciencia sobre cuestiones ambientales y los conflictos emergentes es un fenómeno relativamente reciente. Desde la década de 1970 se instala la preocupación por la vulnerabilidad de la naturaleza y la preservación de los recursos naturales y comienzan a imponerse ciertos sentimientos de finitud e inquietudes en torno a las tecnologías, su difusión y sus resultados en los espacios habitados. A su vez, las comunidades comienzan a defender sus lugares de residencia frente a la depredación productiva, la contaminación, la turistificación, entre otros fenómenos negativos y las tensiones y conflictos de proximidad comienzan a multiplicarse y a adquirir visibilidad (Castro, 2011; Melé, 2013).

Los sociólogos Azuela y Mussetta (2009), examinando conflictos vinculados con áreas naturales protegidas mexicanas en las décadas de 1990 y 2000, los abordan de manera empírica, ubicándolos en el contexto de las condiciones histórico-sociales que los producen, rescatando las formas de pensar "sus ámbitos cotidianos de vida" que tienen los actores involucrados. En sus análisis utilizan la metodología del Grupo Confurb (Red de Investigación de la Universidad de Tours, Francia) para abordar conflictos de proximidad, en ellos incluyen "conflictos que movilizan a personas afectadas por obras o iniciativas que modifican desfavorablemente su entorno inmediato" (Azuela y Mussetta, 2009:194). Melé (2013), por su parte toma esta metodología para analizar y comprender conflictos en contextos urbanos producidos por contaminación, riesgos y polución; desarrollo de proyectos de infraestructuras públicas; demoliciones de viviendas; apropiación de tierras; entre otras situaciones. Los investigadores proponen observar la productividad (resultados) y los efectos sociales de los conflictos en tres procesos:

a) territorialización: refiere a los arreglos territoriales que pone en juego el conflicto, incluye representaciones, formas de apropiación simbólica del lugar por la comunidad y formas concretas y diversas

de control territorial a través de acciones, legislación privada y pública y de la actuación de los poderes del Estado,

b) construcción de espacios públicos intermedios: refiere a las transformaciones en las formas de deliberación pública que tienen lugar en los ámbitos en dónde se procesan los conflictos; los conflictos originan "actores movilizados" y "arenas" o escenarios donde se expresan y gestionan los mismos, pueden aparecer "ecos mediáticos" en distintas escalas territoriales, la escalaridad agrega complejidad e imprevisibilidad, pero también aporta visibilidad y resonancia (Melé, 2013:16).

c) actualización local del derecho: refiere a los procesos sociales de resignificación del conflicto cuando este entra en el ámbito del derecho (juridificación).

Los conflictos de proximidad inciden en las transformaciones sociales -porque representan un proceso de producción, de experimentación y de aprendizaje de vivir con otros-, aunque persistan las insatisfacciones en las partes involucradas en los problemas porque estos no se resuelven como esperaban (Blanc, 1998).

Para el análisis del caso necesitamos referirnos brevemente a los patrones de organización de las ciudades en sus aspectos materiales y simbólicos para ocuparnos de sus espacios públicos, de sus contenidos y significados.

La ciudad -un recorte específico del objeto de estudio geográfico-, combina espacios públicos y privados. Corti (2015) y Tella (2014), entre otros, consideran el espacio público urbano como el ámbito en donde se materializan los intercambios, se concretan las relaciones sociales y se crean sentidos de pertenencia e identidades sociales.

El caso que examinamos involucra espacios privados (residenciales) y espacios públicos de usos recreativos, espacios vacantes y sectores naturales protegidos; los abordamos para analizar a quienes pertenecen, cómo y quienes los disfrutan y quienes tienen incumbencias en relación con su protección, producción, distribución, calidad y gestión.

La subjetividad y la praxis de los actores instituyen lugares con marcas propias y definen identidades espaciales. En el lugar (espacio urbano/barrio), los individuos y grupos -con motivaciones y necesidades diversas-, en particular, habitan, frecuentan y practican los espacios públicos, en ellos se reconocen y pueden entender los vínculos que los unen a los otros y sus identidades.

En la complejidad del espacio público, los autores destacan las componentes físicas, los objetos materiales tangibles y las constantes simbólicas, también las dimensiones sociales, culturales, históricas, económicas y políticas que se expresan y construyen "en y con" el espacio físico natural y socialmente producido.

Para Costa Gomes (2012) los espacios públicos articulan normas que aseguran la convivencia democrática y establecen la igualdad de los ciudadanos ante la ley; una configuración material y prácticas individuales e interacciones sociales; esa trilogía genera la posibilidad de "encuentros" entre personas y grupos.

Costa Gomes y Parente Ribeiro (2019), califican esos encuentros como "sociabilidad pública", la sociabilidad refiere a un "sistema de acciones e interacciones" que buscan el cruce y/o la coincidencia "por medio de estrategias visuales, corporales, comportamentales, sonoras, gestuales" establecidas al azar entre personas, sin intimidación ni finalidades específicas; el fenómeno se produce en espacios donde "esperamos, nos encontramos, nos divertimos, descansamos, deambulamos o permanecemos". La sociabilidad es un prisma para observar las dinámicas del espacio público y analizar procesos que conducen a la apropiación material y simbólica de los mismos.

Los espacios públicos son bienes comunes muy importantes en las ciudades, están jerarquizados en su acceso, uso y apropiación según los perfiles sociodemográficos y económicos de las personas que los utilizan, la hora del día, los eventos que se desarrollan en los mismos, los equipamientos y la seguridad, que va transformándose en un factor de jerarquización cada vez más importante. En estos ámbitos tienen lugar, cotidianamente, las acciones ciudadanas.

El caso que analizamos en el Municipio de Rosario del Tala (MRT) -la toma de espacios privados y públicos por parte de particulares y el daño al patrimonio natural-, muestra que la "construcción de lo público" está plena de tensiones.

III- El caso de estudio: un conflicto de proximidad en el Municipio de Rosario del Tala, ilegalidad, prácticas contaminantes y peligrosas, avance sobre espacios comunes y convivencia de usos incompatibles.

El Departamento Tala (30.6840 habitantes en 2022) está ubicado en el centro de la provincia, en zonas poco pobladas, pero muy productivas, tiene como límite este al poderoso Gualeguay, curso de agua que atraviesa el territorio entrerriano de norte a sur.

Su localidad principal es Rosario del Tala (RT, 12.801 habitantes en 2010), establecida a unos 5 kilómetros del río, comenzó a poblarse espontáneamente desde fines del siglo XVIII, en proximidad de un paso apropiado; está a medio camino entre Paraná y Concepción del Uruguay, ciudades importantes de la provincia, desde hace siglos. Es una ciudad pequeña, concentra su población en unas 600 hectáreas ordenadas en un plano ortogonal de manzanas cuadradas, con las instituciones de mayor relevancia establecidas alrededor de su plaza principal que es, a su vez, el centro y el lugar del encuentro por excelencia.

Localidad y zonas rurales contiguas conforman el ejido, territorio bajo la jurisdicción del Municipio de Rosario del Tala (MRT, 13.723 habitantes en 2010), abarca cerca de 11.000 hectáreas y se extiende hasta la

costa del río. La Ruta Provincial 39 (RP39), un camino muy antiguo de la Provincia, atraviesa el municipio articulando eficientemente ocho localidades, el posicionamiento en este eje le proporciona una excelente accesibilidad, por la RP20 y la Autovía 14 está a poco más de 300 kilómetros del Área Metropolitana de Buenos Aires.

Es un típico centro de servicios para su propia población y la de zonas rurales vecinas, enriquecido con algunas ofertas especializadas, por ser cabecera de Departamento es asiento de delegaciones provinciales de diferentes servicios administrativos, judiciales y policiales.

El Río Gualeguay también constituye el límite este del MRT, es un patrimonio natural incomparable, agreste y poderoso, con una longitud aproximada de 486 km, nace en bañados del norte de la Provincia y desemboca en el río Paraná drenando un área de 22.350 km². Sus aguas provienen de las lluvias que se producen en el norte y centro de la cuenca y de algunas vertientes naturales, presenta un caudal medio de 210 m³/s, pero una o dos veces por año "se engorda, se vuelca y se desparrama sobre su enorme lecho de inundación de varios kilómetros, con correntadas violentas y destructivas" (OS, Entrevista 8/10/2021).

Durante las bajantes, en la orilla de acumulación de sus meandros aparecen playas de arenas blanquecinas, muy finas que permiten la oferta de turismo de sol y playa y, por lo menos desde fines del siglo XIX, distintos puntos de sus orillas se han estado utilizando como lugar de baños y descanso por parte de poblaciones próximas.

Es un río poco intervenido, más allá de los usos recreativos mencionados y de la extracción de arena permitida en algunos sitios, por su régimen de alimentación -presenta bajantes y crecientes con inundaciones-, no es navegable en la mayor parte de su extensión en épocas de bajante y muy peligroso en períodos de crecientes; las ciudades cercanas no están construidas sobre sus márgenes y son relativamente pequeñas; pero proporciona oportunidades de vida a pescadores y cazadores, es refugio para la flora y fauna nativas y fuente de agua dulce para aguas subterráneas.

Desde esta perspectiva, según nuestros referentes teóricos podemos considerarlo un patrimonio natural común, no apropiable y para disfrute de todos. Es un río joven, resultado de dinámicas geológicas, geomorfológicas y climáticas relativamente recientes que debería ser preservado por los "servicios ambientales" variados que ofrece y protegido de los riesgos de ser perturbado por las prácticas productivas extractivistas que se extienden por todos los ámbitos (Giarracca y Teubal, 2013).

La *Imagen 1* muestra la Provincia de Entre Ríos y su división en Departamentos, el Departamento Tala está alineado de este a oeste con los Departamentos Uruguay, Nogoyá y Diamante y, de norte a sur, con Feliciano, Federal, Villaguay y Gualeguay.

Imagen 1: Provincia de Entre Ríos, división en Departamentos.



Fuente: INDEC, 2001

La *Imagen 2* muestra detalles del Ejido Municipal de Rosario del Tala, el límite de la jurisdicción llega, por el este, hasta el río Gualeguay, podemos reconocer áreas rurales y urbanas (RT) y la localización del Balneario "Dr. Delio Panizza", ubicado hacia la derecha, sobre el río, coincidiendo con el logo de la RP39.

Imagen 2: Detalle del Ejido Municipal de Rosario del Tala (MRT/ER)



Fuente: IDEER, 2023 <https://geoservicios.entrerios.gov.ar/geonetwork/srv/spa/catalog.search#/map>

A sus orillas, bajando de la RP39, "inmersas en la naturaleza", tal como promociona la página web del Municipio, las 20 hectáreas del Balneario Parque "Dr. Delio Panizza" invitan a disfrutar de "todos los verdes", la marca turística provincial para atraer gente a la zona. Recientemente, el MRT estableció en la parte sur del mismo, el Sector Natural Protegido Municipal "Rincón Hondo"; en la cartelería se invita a los visitantes, acampantes y turistas a pasear por sus senderos que se adentran en los bosques en galería acompañando a las orillas del cauce y a asomarse a los miradores que permiten disfrutar de vistas increíbles. Se lo promociona como "una opción para conectar con la tranquilidad de la naturaleza, sorprenderse con las aves que circulan por allí y apreciar añejos árboles nativos" (<https://www.rosariodeltala.gob.ar/>)

Y la página web de turismo provincial, destaca:

(...) es el atractivo turístico más importante de la ciudad (...) se caracteriza por sus playas de blancas arenas y por la espesa sombra de los blanquillos (...) el turista podrá acampar o disfrutar de un día al aire libre, de la pesca, del canto de los pájaros, de una caminata, de la playa, del sol o también visitar la vertiente de agua profundas ubicada debajo del puente del ferrocarril (...) es para visitarlo todo el año en familia, con amigos o disfrutarlo en buena compañía. (<https://www.entrieros.tur.ar/destino/227/Rosario-del-Tala>)

Hace más de seis décadas se estableció en el Balneario el Club de Pesca y Remo de Rosario del Tala (CPyRRT), al momento de su creación recibió tierras que se lotearon y se fueron vendiendo. Hoy, la mayoría de los lotes están construidos y forman el "Barrio del Club".

Para los vecinos de RT, la ciudad y el río conforman una unidad, al Balneario se va a tomar sol, a caminar, bicicletear, nadar, remar, pescar, a juntarse con amigos; es un lugar de encuentro en la paz y la tranquilidad de un sitio incomparable; instituido socialmente para la recreación y posteriormente, administrado por el MRT. Además del Balneario, existen otros ámbitos naturales utilizados por la comunidad que están siendo objeto de tensiones y disputas en términos de lo público y lo privado y de bienes comunes, por el tipo de usos instalados y los efectos que producen. La Imagen 3 muestra un cartograma turístico elaborado por el MRT para entregar a los visitantes de la ciudad y del Balneario, en el extremo inferior derecho pueden verse algunos detalles del predio, básicamente las áreas de circulación y la indicación de las zonas de playas habilitadas. Hacia el N, cruzando la RP39 camino al puente ferroviario, en el vacío cartográfico próximo al curso del río, se ubican las playas no habilitadas y las barrancas utilizadas por pescadores y bañistas, son espacios públicos de usos recreativos instituidos por talenses y visitantes. Las imágenes 4, 5, 6 y 7 muestran el paisaje de la zona ribereña hacia el Sector Natural Protegido "Rincón Hondo", localizado hacia el sur del predio.

Imagen 3: Cartograma turístico, Rosario del Tala y Balneario Parque "Dr. Delio Panizza"



Fuente: sitio web MRT: <https://www.rosariodeltala.gob.ar/>

Imágenes 4, 5, 6 y 7: un patrimonio natural típico de Entre Ríos



En la costa del río, cruzando la RP39 hacia el Norte, alternan barrancas e inmensos arenales que se extienden desde la ruta hacia el viejo puente ferroviario, la zona no está habilitada, ni regulada como

balneario por estar "fuera del Parque"; en la cartografía aparece como una fracción de tierras perteneciente al Municipio, áreas sin uso por configurar espacios inundables muy próximos al cauce.

Las prácticas de los talenses y de muchos visitantes, instituyeron esta zona como un espacio común de uso recreativo, de acceso libre ya que por sus características más agrestes, es mucho más tranquilo que los balnearios habilitados; allí se desarrollan actividades restringidas o prohibidas en las playas públicas reguladas, hay playas para baños, se puede pescar en cualquier localización, se pueden llevar animales y muchos buscan agua de la vertiente del puente ferroviario, apreciada por su pureza y frescura; son ámbitos muy frecuentados durante todo el año.

Desde siempre, los arenales y bosquecillos del Parque representaron un lugar atractivo para motociclistas que se acercaban a recorrerlos y a acampar, también tenían lugar una o dos fechas de carreras deportivas al año que alteraban la dinámica del Balneario, pero estaban normadas por ordenanzas especiales del Concejo Deliberante y generaban un dispositivo de control y seguridad relativamente eficiente.

En 2020 el gobierno local suprimió las carreras en las calles del Parque y entonces, comenzó la construcción de circuitos ilegales de práctica y la realización de carreras de motocross, por parte de privados con "anuencia de las autoridades municipales", situación que continuó hasta fines de 2023.

El Circuito 1 se armó colindante a las casas del Barrio del Club (luego fue trasladado cruzando la RP39, Circuito 2), frente a esa coyuntura, los vecinos se sintieron directamente perjudicados y comenzaron a desarrollar distintas iniciativas con el objetivo de desactivarlos, a la vez que intentaban crear conciencia sobre un problema que afectaba derechos ciudadanos y ambientales. Tamayo (2013), entiende a la participación ciudadana como "cultura y práctica política", puede realizarse tanto en "espacios institucionalizados de poder" como a partir de "iniciativas espontáneas" de los ciudadanos.

El caso que presentamos refiere a un "proceso de participación ciudadana de carácter espontáneo" iniciado por unos pocos vecinos del Barrio del Club que presentaron las primeras exposiciones y denuncias con pleno conocimiento de que compete al gobierno local:

"Adoptar medidas para asegurar la preservación y el mejoramiento del medio ambiente, estableciendo las acciones y recursos a favor de los derechos de los vecinos y en defensa de aquel, tendiendo a lograr una mejor calidad de vida de los habitantes a partir de la defensa de los espacios verdes, el suelo, el aire y el agua" (Ley Orgánica de los Municipios de Entre Ríos N°10027/2011. Capítulo III. Competencia y atribuciones de los Municipios, Art. 11, g.4.).

Un aspecto a resaltar de este caso se vincula con el papel asumido por las autoridades del gobierno local, instancia administrativa a la que le corresponde gestionar estos asuntos. Los vecinos dirigieron sus notas de reclamos (la vía administrativa se tramita por escrito) al Presidente Municipal (PM) y al Presidente del Consejo Deliberante (PCD) para que el Consejo tomara directamente conocimiento del problema -luego

intervinieron otras secretarías y reparticiones-, para establecer diálogos y encontrar soluciones, reconociendo sus competencias en la cuestión; pero a partir de la voz de los actores, se podrá ver que la figura dominante y omnipresente en el proceso fue el PM quién apoyó, avaló y protegió a los practicantes de motocross en la instalación de los dos circuitos y, abiertamente, con sus acciones apuntó al desgaste del conflicto por cansancio de los demandantes. El PCD quién colaboró con los demandantes –acercó Ordenanzas, tramitó las notas, las presentó al CD, recibió a los vecinos-, tampoco pudo instalar el tema en el Consejo, aun cuando reconocía la falta de normativa de usos del suelo para la zona del Balneario y “estar en deuda con eso”. Tampoco hubo respuestas de Concejales de ninguno de los bloques, de todas maneras, el bloque que apoyaba al Intendente tenía mayoría absoluta en el Consejo.

Avanzaremos entonces con la descripción y análisis de los hechos y procesos que han caracterizado a este conflicto de proximidad en una pequeña comunidad de la provincia de Entre Ríos.

III. A. Creación, conflicto y desactivación del Circuito 1 en el interior del Balneario Parque Municipal “Dr. Delio Panizza”.

El Balneario Parque Municipal es un espacio público de usos recreativos variados, un bien público municipal, de acceso gratuito durante la mayor parte del año, sólo en la corta temporada estival y durante cierto horario, se cobra una entrada muy módica. Constituye un patrimonio natural muy valorado a escala local y regional. Es un destino de sol y playa, promovido para prácticas sustentables: ecoturismo, contemplación y avistaje de aves, canotaje, caminatas, remo, safaris fotográficos, etc. Alberga el camping municipal y el Sector Natural Protegido “Rincón Hondo”, promovido por el Municipio para el cuidado, protección y restauración de la flora y fauna nativas de la zona, es reserva de aves, la lechuza del campanario es la especie protegida.

En los lotes vendidos oportunamente por el CPyRRT se construyeron segundas residencias, casas de fin de semana y de verano, no hay habitantes permanentes, pero el Barrio está clasificado como “zona residencial urbana” (C y D), según la Ordenanza General Impositiva Ejercicio 2021, N°1769/21, CD de RT.

Rodeando a buena parte de este espacio residencial, el MRT habilitó en 2011, un loteo para producir tierra urbana residencial, sobre terrenos rurales, propiedad del desarrollador inmobiliario y loteador, agrimensor HR.

Un sector del *Circuito 1 de prácticas y carreras de motocross* se construyó sobre los terrenos del loteador y otro sector utilizó el trazado de calles públicas, aun no realizado en 2024 según establece la Ordenanza 1404/2011, CD de RT.

Esta pista se armó durante la Pandemia –primavera de 2020-, se montó con dinero y maquinaria de trabajo de los campos de particulares vinculados al deporte, con autorización “de palabra” del loteador y

con la anuencia de autoridades municipales, únicas personas con derecho a circular en la etapa de restricciones máximas a la movilidad de la población.

Presentaba un trazado de curvas muy cerradas paralelas y contiguas a la calle de la bajada al Balneario -un acceso con intensa circulación en verano y fines de semana- y a terrenos con viviendas construidas. No había separación entre la pista y las viviendas y no se cumplía con ninguna norma de seguridad, a pesar de tratarse de un deporte peligroso. Además de los arreglos económicos vinculados con la construcción, funcionaba un negocio adicional "los inversores privados cobraban a los usuarios para practicar" (OS, Entrevista 8/10/2021).

Las prácticas comenzaron de manera sostenida en la primavera de 2020. Llegado el verano de 2021, los vecinos del Barrio del Club, en forma particular primero y de manera colectiva luego, iniciaron reclamos al Municipio utilizando diversos argumentos que alimentaron más de 13 (trece) notas individuales y colectivas, presentadas al Ejecutivo y CD, durante 2021 y 2022; la primera generó el Expediente 143/2021 y las restantes fueron incorporándose en él, Expediente que aún continúa abierto y sin respuestas.

Los reclamos se organizaron en torno a aspectos vinculados con los derechos de los residentes (propietarios de casas y/o terrenos), el cuidado del patrimonio natural -el río, sus barrancas y playas, la flora y fauna nativas-, el disfrute de bienes comunes, la defensa de derechos ciudadanos en relación con los bienes públicos de uso recreativo, a la vez que se afirmaron compromisos con la conservación del ambiente. Este ambiente, porta valores estéticos y de calidad de vida para los talenses, turistas y visitantes, reconocen muchas personas y familias que se acercan o son invitadas al Parque.

"¡No se puede creer! es un paraíso, esas arboledas, las casas que se pierden entre los árboles, y el silencio y los pájaros, ¡cuánta paz!" (AP, Entrevista, diciembre 2022).

El motocross es un deporte peligroso, en particular, cuando no está regulado y controlado; es altamente contaminante, produce contaminación sonora producto de los motores en marcha y en permanente aceleración que sobrepasan los decibeles autorizados para zonas urbanas; según la Ordenanza CD Municipal 631/93 y sus modificatorias 737/96 y 1003/2000, ese nivel de ruido perturba a las personas y especialmente a las aves. También contamina el aire por la cantidad de partículas de polvo y arena que se remueven en las curvas y saltos, justamente las acciones que más promueve este deporte. Por otra parte, para el armado de la pista, los constructores del circuito avanzaron sobre el humedal del lecho de inundación del río con "tareas de limpieza" de los pajonales y movilización de tierra para generar los taludes de salto.

Este Circuito 1 construido en el interior del Balneario constituía un uso del suelo incompatible con la función residencial que tiene la zona de implantación, las actividades peligrosas y contaminantes requieren de permisos especiales para funcionar -una Ordenanza especial del CD-, pero la autoridad municipal que debía actuar para "regular y gestionar en favor del bien común" -según manda el Régimen Municipal de la Constitución ER-, dejó hacer a los corredores de carreras, amparado en que una buena superficie del Circuito

estaba sobre propiedad privada del mencionado loteador; “pero el circuito está en tierra privada” era el latiguillo frecuente que escuchaban los vecinos “de boca” del Intendente, en charlas informales cuando se hacía ver en el Balneario.

Los dueños de viviendas y lotes plantearon sus derechos como propietarios argumentando a cerca de la necesidad de reconocer la propiedad privada con todos sus derechos y obligaciones. Los firmantes de las notas, con sus títulos de dominio en regla, impuestos inmobiliarios y tasas de servicios pagos invocaban la categorización de “zona urbana” que tiene el Barrio del Balneario y pretendían que se aplicaran las mismas ordenanzas que rigen en la localidad principal, Rosario del Tala (RT), por ejemplo, en relación con ruidos molestos y nocivos.

Los vecinos movilizados, en reiteradas oportunidades recurrieron sin éxito, a denunciar en el Municipio y en la Policía Provincial, situaciones y personas que generaban ruidos molestos en espacios públicos, porque el único instrumento legal disponible para frenar las prácticas era la Ordenanza CD 631/93 y sus modificatorias, normativa que regula y penaliza a los generadores de contaminación sonora.

En los argumentos de las notas los demandantes señalaban la obligación del gobierno local de “garantizar la mejor calidad de vida que el Municipio pueda dar a sus vecinos”, mandato del Régimen Municipal con el que estaba incumpliendo. En relación con los acampantes y turistas, apuntaban que también estaban siendo perjudicados porque pagaban una entrada para disfrutar del Parque, no para correr riesgos y soportar incomodidades.

En la Imagen 8 (izquierda), detrás de la arboleda que se observa en primer plano, hay casas particulares cuyos terrenos permanecen sin cercar, en primer plano aparece una de las curvas del circuito ya desactivado para la fecha en la que se registró la fotografía, octubre de 2021. En la Imagen 9 puede observarse el trazado sobre una calle pública proyectada, que aún hoy no ha sido realizada y la “limpieza de los yuyos”, que en realidad significó depredación del humedal de las zonas de inundación del río.

Imágenes 8 y 9: Sectores de pista del Circuito1 en la bajada al Balneario



Fuente: producción propia, octubre de 2021

En las notas presentadas al Presidente Municipal (PM) y al Consejo Deliberante los vecinos destacaban que:

(...) las prácticas de motocross, son totalmente incompatibles con el estatus de Sector Natural Protegido Municipal de "Rincón Hondo". Los decibeles de los motores en las aceleradas están muy por encima de lo tolerable en un área que está destinada a la protección de aves, animales particularmente sensibles a los ruidos [...] tampoco son compatibles con una zona residencial en la que los vecinos, con sus más y sus menos, procuran respetar el descanso de cada familia o grupos; sin contar con los peligros que representa la posibilidad que se atropellen animales o personas. Naturalmente el "circuito" que se ubica en la bajada al Balneario, paralelo a la ruta de entrada, no cumple con ningún requisito de seguridad que se exigiría para la habilitación legal de una actividad tan peligrosa" (Nota MIF, 17/02/2021, Expediente MRT 143/2021).

Se argumentaba el contrasentido que significaba promover el ecoturismo y el respeto al patrimonio natural, con la autorización "de palabra" del Intendente a particulares, para desarrollar una actividad peligrosa, contaminante e incompatible con el uso residencial o de esparcimiento de los terrenos de la zona, según la normativa municipal. Las actividades deportivas de este tipo y todas las actividades caracterizadas como peligrosas, se habilitan por Ordenanza especial del CD que, por supuesto, no existía.

Los denunciantes pedían desactivar el Circuito y que el Municipio, como autoridad de aplicación, asumiera la defensa del ambiente, que tanto declamaba -coincidimos con Del Piero (2015) y afirmamos que los argumentos ambientales venden políticamente, pero se practican poco-, solicitaban la protección de sus derechos porque habían decidido invertir sus recursos allí, comprometiéndose con el lugar y entendían que, según atribuciones y competencias, debía actuar para solucionar los perjuicios que esta situación ocasionaba a personas particulares y a bienes comunes.

También se realizaron denuncias policiales que pasaron al Ministerio Público Fiscal de RT, pero, por ejemplo, en relación con el Legajo 7689/21, el Fiscal de turno explicó a la denunciante que los reclamos no constituían delito penal por lo que "tenía que desestimar la demanda", a la vez que les recomendó a los vecinos seguir realizando exposiciones policiales y aportando información, que siempre serían consideradas y se comunicarían las denuncias al Municipio, ya que la gestión del problema correspondía a sus competencias.

Los deportistas practicantes de motocross, un grupo de personas jóvenes que pertenecen a familias conocidas de la zona -productores rurales dueños de campos y oferentes de servicios en la ciudad- y que cuentan con recursos económicos suficientes como para sostener la práctica de motocross, no aceptaban que el Circuito 1 y las prácticas tuvieran carácter ilegal y fuesen peligrosas. Argumentaban en todo momento "tener papeles", el permiso del dueño de los terrenos para montar el circuito en su propiedad, que habían realizado inversiones económicas importantes y que, en relación con el uso de calles públicas cedidas al Municipio por el loteador pero aun no trazadas, habían recibido autorización del Intendente para ocuparlas.

Nunca admitieron que sus actividades causaran perjuicios, banalizaban la peligrosidad de las acciones en un espacio de intensa circulación y dónde las casas construidas no tienen sus terrenos cercados y minimizaban el impacto de los decibeles de las motocicletas y los daños podían ocasionar a la avifauna del sector protegido, preguntándose porque y desde cuándo, los vecinos se tomaban tantas molestias:

(...) al final, por unos cuantos bichos y los yuyos de la laguna (...) usted sabe señora, los pájaros se acostumbran al ruido, en el campo están al costado de las máquinas cuando se trabaja" (dichos de MT a una vecina, enero de 2021, al inicio del conflicto).

Mientras las notas y denuncias se reunían en el citado Expediente, planteaban "tratar de molestar lo menos posible" y proponían seguir desarrollando las prácticas acordando con los vecinos horarios de uso de la pista; insistían en sus derechos por las inversiones realizadas y los papeles firmados por loteador que los habilitaban a utilizar los terrenos, documentos que nunca aparecieron durante el desarrollo del conflicto.

También esgrimieron, muy hábilmente, un viejo argumento sobre auténticos valores identitarios locales vinculados con el patrimonio natural entendido como un bien común, con los valores que portan los territorios micro-locales para sus comunidades (Valera, 1996): "el río es de todos", este es un sentimiento compartido por los talenses, entonces todos están habilitados al uso del río, pensado como un bien común, todos podrían desarrollar actividades en una zona pública de esparcimiento inscripta en la identidad de la comunidad; pero paradójicamente, el deporte del motocross es para pocos, es sumamente elitista y está reservado para los que pueden costearlo —es carísimo—, el resto de las personas sólo puede ser público pasivo, y en ocasión de las carreras, deben pagar por el espectáculo. Nos preguntamos, ¿los deportistas pueden usar "el río de todos" de cualquier manera? ¿no hay reglas de convivencia a observar? ¿qué intereses corresponde preservar?

El propietario de las tierras no residía en RT, pero siempre estuvo al corriente de la situación advertido por vecinos y parientes y a través de su abogada, sostenía que los deportistas no tuvieron nunca su permiso, que no tenían papeles firmados por él y que eran intrusos en sus terrenos, pero no realizaba ningún trámite que permitiera desalojarlos y desactivar el circuito.

A medida que las notas se acumulaban, el conflicto alcanzó alguna trascendencia y los medios de comunicación locales se hicieron eco de la situación, los demandantes tuvieron espacios para dar a conocer sus reclamos y sus argumentos. En la prensa local volvió a surgir la representación anteriormente aludida —el río es de todos—, y también muchas reivindicaciones vinculadas con el valor de los deportes para la salud, la formación de los jóvenes, la tradición local en relación con la realización de fechas provinciales/nacionales, de motocross en el Balneario y en otros lugares de la Provincia. Todos valores compartidos por la mayoría de los demandantes, muchos de ellos nadadores, remeros, corredores, ciclistas, pescadores, acampantes.

En relación con el gobierno local, el PCD siempre estuvo dispuesto a escuchar y a colaborar con los denunciantes, se comprometió a presentar en el Consejo las notas que llegaran y que se acumulaban en el Expediente 143/21 –recordamos que se presentaban al Ejecutivo con copia al CD- y facilitó a los vecinos la Ordenanza 631/1993 sobre “Ruidos molestos y nocivos” y sus modificatorias, 737/96 y 1003/2000; esta única normativa regulatoria que habilita a los residentes urbanos a denunciar situaciones de contaminación sonora, carece de un protocolo explícito de ejecución y, si bien el Área de Inspección General del Municipio se ha estado ocupando de su aplicación, no está dicho expresamente que sea la autoridad responsable, entonces, frente a problemas concretos la interpretación de la normativa se vuelve discrecional y las operatorias dependen de la “voluntad” de los involucrados.

En tanto vecinos de un área urbana municipal, los residentes del Parque se sintieron amparados por ella, pero al momento de activar el protocolo –pedido de intervención al Área a partir de un llamado telefónico-, la operatoria no funcionó y en el Municipio nadie se hizo cargo de la situación.

En la búsqueda de información para sostener sus reclamos, los demandantes que recorrieron distintas reparticiones en el Municipio, reconocían que:

(...) en todos los casos nos atendieron cordialmente, así fue en todas las oficinas del Municipio donde buscamos información”; inclusive el PM recibió a una vecina (MIF) en varias oportunidades y dialogaron en excelentes términos, pero acá seguimos (...) esto también pasó con muchos de nosotros, el Intendente siempre viene al Balneario, en particular venía más seguido después de la presentación de la nota al Juez de Faltas Municipal, la de marzo de 2021, con la firma de más de veinte vecinos del Barrio” (AC, Entrevista mayo de 2022).

¿Qué manifestaban los vecinos en sus escritos? Que no les interesaba “ir en contra de nada, ni de nadie”, que se trataba de una demanda ciudadana, vecinal, que no les interesaba partidizar; sólo pedían que se respetasen sus derechos como residentes y “los derechos de todos a poder disfrutar de los lugares de siempre”, en contextos de seguridad y de respeto por el patrimonio natural. Con su presencia por décadas en el Balneario, muchos afirmaban no estar en contra del desarrollo de actividades recreativas, ni se consideraban a sí mismos:

(...) personas antideportes, ni ecologistas ortodoxos, extremistas y ridículos, ni tampoco elitistas por tener una pequeña propiedad en el río, nosotros siempre anduvimos en motocicletas, no es algo que esté prohibido, pero esto es otra cosa...” (AC, Entrevista, mayo de 2022).

Todos declaraban haber elegido la zona por su paisaje natural y la tranquilidad, para disfrutar con la familia, amigos, compañeros de trabajo, se reconocía que el río y el parque son “una bendición de la naturaleza” y que:

(...) la naturaleza es un bien de todos, pero el problema aparece cuando algunos algunas personas con privilegios económicos y/o políticos confunden lo que está bien con lo que les conviene" (MP, Entrevista, junio de 2021).

También se reflexionaba sobre la contradicción extrema de una propuesta turística municipal, de base ecologista y respetuosa del ambiente y la calidad de vida y la existencia una pista ilegal de práctica de motocross en el interior del Balneario, pero se había transitado un "proceso de naturalización del dispositivo Circuito 1 y de las prácticas", vinculado con el pasado histórico de la zona y con representaciones arraigadas en muchos talenses.

Algunos funcionarios municipales también reforzaban sus posturas permisivas sosteniendo el slogan "el río es de todos", durante el conflicto quedó en evidencia que los intereses de un pequeño grupo de gente acomodada de la zona fueron respaldados especialmente por el PM. La cuestión se dilató por muchos meses mientras las prácticas continuaban:

Siempre se hicieron prácticas y carreras de motocross, encuentros de motoqueros en las zonas del Camping y de Rincón Hondo, nosotros mismos participamos de jóvenes, son parte de la identidad del Balneario" (FR funcionario del Área de Deportes del MRT. Entrevista, noviembre de 2021).

Por otra parte, toda la normativa municipal de jerarquía provincial -la legislación local tiene muchas vacancias-, especifica que la gestión de este tipo de cuestiones compete al Municipio; sin embargo, cuando los denunciantes esgrimían argumentos legales, aparecían interpretaciones insólitas de las leyes provinciales y aún de las propias ordenanzas municipales y no se asumían las responsabilidades especificadas en ellas.

A mediados de 2021, como las acciones de los vecinos se multiplicaban, el loteador realizó en Paraná una denuncia policial sobre usurpación de tierras de su propiedad por parte de personas no autorizadas por él, este hecho implicó el cese de las prácticas y el abandono progresivo del Circuito 1, ante la posibilidad de una intervención policial, al haber una denuncia vigente.

En relación con la productividad del conflicto, según las perspectivas de Azuela y Mussetta (2009) y Melé (2013) aparecieron fenómenos de territorialización bajo "formas concretas de acción y diversos intentos de control territorial" implementados por los vecinos para impedir el desarrollo de las prácticas, acciones que contribuyeron a crear espacios de encuentro entre residentes temporarios del Barrio del Club, visitantes del Balneario, personal policial, y diversas áreas de la administración municipal. Podemos plantear que también hubo una incipiente "construcción de espacios públicos intermedios" porque los actores se movilizaron, expresaron sus demandas en distintos ámbitos y lograron alguna visibilidad mediática local.

Pero, no se pudo avanzar más allá, en todo ese tiempo el Intendente -cuya gestión se caracterizaba por un marcado centralismo en la toma de decisiones-, apostó al desgaste de la iniciativa comunitaria, dilatando

los procesos, y si bien muchos vecinos aseguraban que esa sería la estrategia elegida, igualmente se comprometieron con las demandas.

Con la denuncia del loteador cesó el uso del Circuito 1, pero sólo se exportó el problema unos 300 metros -cruzando la ruta- y la situación empeoró: el nuevo emprendimiento causó mayores inconvenientes y siguió beneficiando al mismo grupo reducido de deportistas.

En relación con la creación del Circuito 1, el PM en persona, protegió intereses de determinados actores sociales y demostró falta vocación para abrir diálogos y e intentar encauzar el conflicto; la falta de respuestas al Expediente iniciado en el verano de 2021 es una evidencia clara de ello.

III. B. Circuito 2 "LOS PUENTES MX": ilegal, pero con nombre propio

Hacia fines de la primavera de 2021, a unos 300 metros de la localización del Circuito 1, abandonado por la denuncia de usurpación de propiedad privada del loteador, cruzando la RP39, la gente que se acercaba para recrearse en los espacios públicos instituidos por los pescadores y paseantes, vio avanzar el trazado del *Circuito 2 "Los Puentes MX"*, tan irregular y/o ilegal como el anterior; se puede usar este calificativo porque tampoco en este caso existió una Ordenanza de habilitación votada en el CD.

El PM, nuevamente "de palabra", autorizó la construcción del trazado, mucho más grande que la pista desactivada, ahora sobre terrenos municipales, según nos manifestaron empleados administrativos del área de Catastro del MRT. De nuevo se armó con recursos y maquinarias de los mismos particulares vinculados al Circuito 1 y, según informantes clave, también inversiones municipales fueron llegando, poco a poco.

Se ingresa directamente por la RP39 –se desmontó parte del guardarrail de la ruta-, ocupa terrenos preparados hace años para las obras de defensa del puente carretero y de los relictos del puente viejo, la zona es un enorme arenal muy afirmado que amortigua y desvía el curso de las aguas que amenazaban la fundamentación del puente sobre el Gualaguay.

La pista tiene una superficie mucho mayor, taludes de salto mucho más altos, curvas mucho más cerradas, paralelas y contiguas a la "calle de acceso" que solo es un espacio despejado por dónde también circulan autos, motocicletas, bicicletas, familias a pie con sus mascotas, paseantes. Este acceso, además, es el paso obligado de la gente que se dirige hacia las barrancas y especialmente hacia las playas que se forman detrás del puente del ferrocarril, uno de los íconos de la zona, en dónde, como ya hemos señalado, se pueden desarrollar actividades prohibidas en los balnearios habilitados por el Municipio durante la temporada estival y el resto del año, en particular pesca, permanencia con mascotas, recorridos en bicicleta en zonas más agrestes, deportes náuticos.

Se repite la absoluta falta de delimitación y separación entre la pista, las zonas de paso de vehículos y personas y tampoco hay dispositivos de seguridad para la práctica del deporte. Las Imágenes 9, 10 y 11

muestran la entrada abierta desde la ruta, algunas características del trazado de la pista y el camino de acceso a las playas no habilitadas oficialmente. Y tiene iluminación, aportada por el MRT, según residentes de la ciudad, muy enojados por la aplicación de recursos económicos escasos para el usufructo de particulares:

(...) el pueblo (por la ciudad de Rosario del Tala) necesita muchos servicios y mejoras que no llegan nunca, mirá los accesos y las calles principales, alrededor de la Plaza, no hablemos de más afuera, ¡pero le llevan la luz a la pista!!" (A y C, Entrevista, febrero de 2022).

Las Imágenes 12 y 13 muestran, el uso de equipamiento de la Municipalidad para el riego de la pista, en oportunidad de la realización de una fecha de ENDURO, en julio de 2022.

Imágenes 9, 10 y 11: Acceso directo por RP39 al Circuito 2 y detalle del trazado de la pista



Fuente: producción propia, mayo 2023

Imágenes 12 y 13: Recursos públicos utilizados en actividades privadas



Fuente: <https://www.facebook.com/photo/?fbid=1757291981288535&set=pb.100057118884906.-2207520000>

Al momento de indagar sobre la legalidad del nuevo circuito y luego de insistir en varias oportunidades sobre la cuestión, la Secretaria Personal del PM indicó a una vecina del Balneario que:

(...) la autorización y apoyo del Municipio para el montaje de la pista, la ejecución de prácticas y la realización de carreras de motocross, se da a título personal por parte del PM" (Información proporcionada por AS, mayo de 2022).

Los vecinos involucrados en las demandas consideraron y consideran aún, que el problema se agravó en la nueva localización por los mismos motivos explicitados en relación con el Circuito 1: extrema peligrosidad, polución intensa del aire y contaminación sonora, incompatibilidad de usos en un espacio público recreativo instituido socialmente por las prácticas cotidianas de muchos visitantes que le fueron otorgando ese estatus con el correr del tiempo. Durante 2022, en nuevas notas al MRT, se reiteraba que las prácticas y carreras en la nueva pista ocasionaban los mismos y aún mayores problemas que los denunciados en el Expediente 143/2021. La última denuncia se presentó en la PER/Delegación RT el 29/07/23.

Una pareja "del río", como ellos mismos se denominan manifestaba:

Y, exportaron el problema a 200/300 metros y ahora estamos peor que antes, nadie entiende que no se trata de la cuestión de unos vecinos incómodos por el ruido y el polvo... ¿y el ecosistema natural que se argumenta proteger, particularmente las aves? ¿y los temas de seguridad, que parecen no importarle a nadie? ¿y toda esa zona que usa la gente porque que no quiere o no puede entrar al Balneario con los perros o para ir a pescar?, toda esa gente no les interesa a nuestras autoridades, siempre igual, gobiernan para pocos. Después "el río es de todos", con eso suman votos cuando vienen las elecciones (A y C, Entrevista, marzo de 2022, propietarios de una casita en el Barrio del Club).

Expresaban que les parecía redundante e increíble tener que señalar que:

(...) la presencia del circuito con los peligros que conlleva la práctica del motocross, priva a ciudadanos de menores recursos o con otras necesidades, del disfrute de un espacio agreste y más tranquilo que los balnearios habilitados (MIF, Entrevista septiembre de 2022).

Una joven talense, visitante frecuente de las playas cercanas al puente ferroviario, señalaba los cambios producidos en las dinámicas de la zona, a partir de la práctica del deporte:

(...) y, el ruido es tan fuerte que no se puede ir a pescar del otro lado de la ruta, tampoco se puede llevar a los chicos y los perros, se volvió todo muy peligroso... siempre íbamos con mi papá a pescar del lado del circuito nuevo (por "Los Puentes"), pero al municipio solo le importa recaudar, ahora nos obliga a pagar la entrada al Parque para ir a la playa, del otro lado ya no se puede estar, a nosotros nos gusta allá, estar más solos y tranquilos... (AA, marzo de 2023).

Los oficiales de la Policía provincial (PER), de guardia permanente en el Destacamento Río Gualeguay, siempre atentos a las necesidades de vecinos, turistas, acampantes, visitantes, ante los pedidos de actuación

por la cuestión de los "ruidos molestos y nocivos", reiteraban siempre los límites de sus posibilidades de intervención. No pueden tomar una exposición o denuncia en el Destacamento -hay que acercarse a Rosario del Tala-, no podían detener las prácticas en el Circuito1 porque se desarrollaban en terrenos privados y municipales, tampoco en el Circuito 2 por estar bajo jurisdicción municipal y no pueden ejecutar los procedimientos de la Ordenanza sobre "ruidos molestos y nocivos" porque no son autoridad de aplicación de la misma. El personal policial prestaba escucha atenta a los vecinos, apoyaba sus demandas, ofrecía la intervención para favorecer el diálogo con los deportistas que en ocasiones se tornaba áspero y continúa "a favor de los reclamos", un policía con bastante antigüedad en el Destacamento expresa:

(...) nosotros también elegimos la paz y la tranquilidad de este destino, nadie nos obliga a estar acá, yo también prefiero escuchar el silencio y a los pájaros, yo por ejemplo viajo muchos kilómetros desde el norte de la Provincia para trabajar aquí y no lo cambio por nada, espero seguir acá (Entrevista a JPV, marzo de 2023).

El Circuito 2 funcionando muestra que el espacio público –habilitado o instituido socialmente- es el ámbito "donde la sociedad desigual y contradictoria expresa sus conflictos" (Borja y Muxí, 2003:53).

Los vecinos demandantes más activos en el conflicto, en esta etapa percibieron abiertamente la existencia de ciudadanos de primera -beneficiados directa o indirectamente por la administración local con nexos políticos y/o económicos previos- y ciudadanos de segunda -vecinos sin vínculos con el poder y que tienen poca o nula incidencia en los modos con los que se manejaron las autoridades-.

Hacia principios de 2023, el gobierno municipal -particularmente el PM-, había cerrado todas las puertas y manifestaba su fastidio frente a la insistencia de los "reclamos", el Circuito se ya había corrido del Balneario, de la proximidad de las casas y de los espacios de circulación y había concluido con el conflicto unilateralmente; desde su administración, nunca pudieron y/o quisieron ver que los efectos nocivos de las prácticas y carreras, en relación con el patrimonio natural, la zona protegida, los bienes comunes y la peligrosidad para el público seguían siendo exactamente los mismos. Y si bien siempre se pudo mantener el diálogo con el Presidente del Consejo Deliberante, los vecinos remarcan que nunca hubo avances por esa vía.

La Imagen 14 muestra un grupo de corredores en plena acción, nótese la suspensión de partículas y de polvo en el aire que genera la práctica. El polvo en suspensión trasladado por el viento afecta amplios espacios y la contaminación sonora perturba a la avifauna protegida en la zona de "Rincón Hondo". La cinta blanca que atraviesa la fotografía indica el borde del circuito ¿alguien garantizaría la seguridad en esas condiciones?

Imagen 14: grupo de corredores, julio de 2022



Fuente: <https://www.facebook.com/mxendurorosariodeltala/>

En el texto que acompaña la Imagen 15 se promociona una fecha de ENDURO en "Los Puentes", los organizadores indican el precio de la entrada al evento y declaran explícitamente el auspicio del Gobierno Municipal de Rosario del Tala.

Imagen 14: Difusión de una fecha ENDURO provincial, julio de 2022



Fuente: <https://www.facebook.com/mxendurorosariodeltala/>

El Ejecutivo y el Consejo Deliberante, a más de tres años de reclamos, continúan sin responder por escrito a los reclamos de los vecinos del Balneario y, tanto el PM como los responsables del Área Jurídica del Municipio, a medida que avanzaba el año 2023 comenzaron a negarse, sistemáticamente, a recibir a las personas que indagaban sobre el tema.

Mientras tanto, algunos vecinos más activos optaron por visibilizar la situación en sitios web de las Carreras de ENDURO, en las instituciones que nuclean a los deportistas, en sitios nacionales y provinciales vinculados con temáticas ambientales -Centro para el Estudio y Defensa de las Aves Silvestres, Foro Ecologista de Paraná, Conciencia Animal; Club de Amigos de las Aves Silvestres de Entre Ríos, Asociación Civil para la Justicia Ambiental-, entre otros; con escasa repercusión porque "nadie responde a los mensajes dejados en los espacios habilitados para expresar una opinión en las páginas web...", expresaba una residente talense.

En esta etapa del conflicto, no hubo avances concretos en ninguno de los aspectos señalados en la metodología del Grupo Confurb, más bien identificamos retrocesos: los compromisos de participación son difíciles de mantener y muchos se desalentaron frente a decisiones unilaterales de cerrar el diálogo por parte de actores con mayores grados de poder y las prácticas y las carreras continuaron.

IV- A modo de conclusiones. En la ciudad de la naturaleza ¿el río es de todos?

En esta investigación nos propusimos analizar un conflicto territorial de proximidad iniciado en el Balneario Parque Municipal "Dr. Delio Panizza", en la primavera de 2020 durante la pandemia de Covid19 y aún no resuelto. En él está involucrado un recorte territorial específico, con sus bienes naturales comunes - el río Gualeguay, sus arenales y la flora y fauna nativas -un patrimonio natural muy valorado localmente-; actores sociales distintos, con intereses divergentes dispuestos a proteger y con derechos legítimos dispuestos a hacer valer -dueños de casas y/o terrenos en el Balneario, residentes de la ciudad de RT, residentes de otras provincias y CABA, acampantes y visitantes; corredores de motocross, el titular de un loteo habilitado, el Club de Pesca y Remo- y agentes locales, miembros del gobierno municipal -Presidente Municipal, Presidente del Consejo Deliberante, Concejales, funcionarios de reparticiones administrativas-, personal de la Policía provincial -del Destacamento Río Gualeguay y Rosario del Tala- y del Ministerio Público Fiscal de Rosario del Tala. Nuestro relato pone de manifiesto como la tensión entre lo público y lo privado atravesó el conflicto con acuerdos, resistencias y desencuentros.

El conflicto surgió en relación con la defensa de un "lugar sentido como propio" portador de identidades para buena parte de la población local -el Balneario Parque, el Sector Natural Protegido, los espacios públicos de usos recreativos instituidos socialmente-, frente a la instalación actividades peligrosas y contaminantes y con las posibilidades de acceso, permanencia, circulación y uso seguro de ellos.

En particular, hemos querido dar cuenta de las situaciones transitadas y de las estrategias construidas por vecinos del Barrio Las Casitas del Balneario Parque Municipal "Dr. Delio Panizza", para colocar sus demandas frente a un conflicto de proximidad -escala micro local- que involucra espacios de vida y subjetividades de individuos y grupos quienes, a lo largo del tiempo y a partir de prácticas concretas han transformado una zona en "lugar", con valores e identidades específicas.

El río representa para muchos, su "lugar en el mundo", una prueba de ello son las inversiones que se realizan y las acciones de defensa encaradas, cuando lo estimaron amenazado. El Gualeguay -poderoso e imprevisible, amigable en las bajantes, pero devastador en las crecientes, respetado y temido por las pérdidas económicas que ocasiona y las muchas vidas que se llevan sus remolinos y sus pozos; con sus meandros, recodos, barrancas, playas y bosquecillos que conforman paisajes agrestes incomparables-, está en los imaginarios de la mayor parte de la población local.

Como hemos puntualizado en los análisis de las etapas vinculadas con la construcción y desactivación del Circuito 1 y la construcción y permanencia del Circuito 2, la representación vigente en la sociedad local sobre el río y sus entornos como bien común, sintetizada en la frase -el río es de todos- fue esgrimida por todos los involucrados en el conflicto, con diversos significados e intenciones. Rescatamos el concepto de bien común o de lo común y recordamos que los significados y valores de lo "inapropiable" -en este caso se trata un bien natural-, también dependen de la subjetividad e intereses de los actores.

Entonces a esta frase la abrazaron los deportistas para sostener sus derechos a montar una pista de prácticas y carreras de motocross ya que, según sus modos de ver, sus acciones no perjudicaban a nadie, no querían causar problemas, el deporte no era peligroso para las personas, entre otros dichos; sirvió para afirmar los reclamos de los vecinos volcados en las notas que alimentaron el Expediente municipal 143/21; fue manipulada por distintos funcionarios del MRT a la hora de justificar la interpretación discrecional de las normas jurídicas, la exagerada centralización de la toma de decisiones y la protección política a ciertos actores locales; circuló repetida por los periodistas en los medios de comunicación cuando se abrieron espacios para visibilizar el conflicto, dejando traslucir que las prácticas y las carreras también formaban parte de las actividades del Balneario inscriptas en las identidades locales .

Expusimos aspectos del conflicto, las lógicas de los actores intervinientes y hemos dado cuenta de la normativa que rige a los gobiernos locales entrerrianos para materializar una gestión transparente, participativa y respetuosa de los derechos ciudadanos, señalando que la falta de legislación local sobre temas relativos al ambiente, patrimonio natural, espacios públicos de usos recreativos, entre otros temas, da lugar a la discrecionalidad en el ejercicio de la gestión. También contribuyen a ello, el incumplimiento de la normativa por incapacidad de administración, por escasez de recursos para monitorear y controlar, el desinterés de ciudadanos y gobierno por las cuestiones cotidianas, entre otros aspectos; algo de todo esto ocurrió con el intento de activación, por parte de los vecinos, del protocolo sobre "ruidos molestos y nocivos".

Nuestra experiencia nos permite sostener que las demandas de residentes y visitantes del Balneario, en relación con el acceso, permanencia y circulación segura en los espacios públicos de usos recreativos y la defensa del patrimonio natural de "Rincón Hondo", se enfrentaron, a nivel las autoridades municipales, con interpretaciones ad hoc de la normativa, conducción verticalista y centralizada de la gestión y con la protección política de ciertos intereses y personas.

Este caso es particularmente paradójico porque las prácticas de motocross y carreras dejan muy pocos recursos para el Municipio, los beneficios económicos se los llevan los inversores privados, las asociaciones de corredores y los organizadores de los eventos.

Por otra parte, observamos que la participación social en demandas de protección de lo común, no se da espontáneamente, solo en coyunturas específicas se abren "ventanas de oportunidades" para la movilización y la participación ciudadana. Situaciones o políticas que pueden significar perjuicios, amenazas o riesgos para un sector de la población, generan reacciones diversas y puede configurarse un conflicto que propicia el involucramiento para la acción en común; se participa cuando hay motivación de algún tipo.

El ambiente del Río Gualeguay es ese valor arraigado, la identidad que catalizó la acción colectiva en este conflicto de proximidad. Algunos demandantes atravesaron cierto desaliento, -la desesperanza aprendida o el desencanto de la participación-, en relación con expectativas no cumplidas (Montero, 2003): el Circuito1 se desactivó, pero el Circuito 2 se armó inmediatamente y hasta fines de 2023 seguía funcionando; pero todos aprendieron que hay que seguir insistiendo para evitar la "naturalización" de prácticas perjudiciales para la comunidad y que pueden generar efectos de indiferencia y escepticismo frente a la intención de promover la defensa de lo común. Y recordando que la participación no es "...ni una, ni única, ni uniforme (...) no representa un fenómeno unívoco, uniforme, ni estable, sino que admite múltiples variantes y grados" (Ameijeiras, 2006:399), lo importante es motivar y lograr la participación para que se pueda sostener una demanda, incluyendo a todos los actores. La autora concluye que la participación actúa como una "acción concientizadora" que permite compartir, reflexionar y promover la transformación personal y de los demás a través del proceso.

Durante el conflicto se aunaron voluntades y se establecieron vínculos que perduran en la comunidad, -vecinos, Presidente del CPyRRT, personal de la PER, muchos visitantes frecuentes del Parque y zonas cercanas-, todos renovaron sus compromisos con la defensa un ambiente valorado y arraigado en sus identidades y se desarrollaron estrategias de observación y vigilancia del entorno; pero las formas deliberación vinculadas a estos y otros problemas microlocales y la sociabilidad pública solo cambiaron en el "lugar" afectado por el conflicto.

El Municipio actuó monóticamente, proponía gestionar cuidando el ambiente y la calidad de vida de sus residentes, pero dejaba hacer en relación con los circuitos, prácticas y carreras, las estrategias de desgaste caracterizaron el accionar de la mayoría de los funcionarios e impidieron la aplicación de las ordenanzas vigentes que rigen para las zonas urbanas del ejido municipal que podrían mitigar la contaminación sonora y del aire; junto a otros factores, estas acciones contribuyeron a desalentar la participación, desdibujar el conflicto y encapsularlo en la escala local, a pesar de todos los esfuerzos realizados.

Sin embargo, algunos demandantes afirmaban que seguirían insistiendo para que se reconociesen derechos y se respetase el patrimonio común, intentando aportar a una convivencia respetuosa y

entendiendo que el desarrollo de la ciudadanía siempre se produce en contextos de confrontaciones y conflictos en torno a problemas que tratan de ser visibilizados, reconocidos e incluidos en las agendas sociales.

Ante la inacción municipal, el camino que se abría ya se vinculaba con la judicialización del conflicto porque se apostaba a la construcción de una institucionalidad más democrática para, tal como lo sugiere Paganí (2007), consolidar lo común desde lo diverso y evitar la reproducción de mecanismos verticales y clientelares de gestión.

Referencias Bibliográficas

- Ameijeiras, M. J., 2006. Participación comunitaria: una mirada desde las bases. XIII Jornadas de Investigación y Segundo Encuentro de Investigadores en Psicología del Mercosur. Facultad de Psicología. Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.
- Azueta, A. y P. Mussetta (2009). "Algo más que el ambiente: conflictos sociales en tres áreas naturales protegidas de México". *Revista de Ciencias Sociales*, 1 (16), 191-215. <http://ridaa.unq.edu.ar/handle/20.500.11807/1277>
- Blanc, M., 1998. "La transaction, un processus de production et d'apprentissage du vivre Ensemble". *Chronique sociale*, pp. 219-239. Paris.
- Borja, J., 2012. "Espacio público y derecho a la ciudad". Mimeo, 19 páginas. https://debatstreballsocial.files.wordpress.com/2013/03/espacio_publico_derecho_ciudad_jordiborja.pdf
- Campos Cortés, G. I. y Brenna Becerril, J. E., 2015. Repensando el espacio público social como un bien común urbano. *Argumentos* (México, D.F.), 28(77), 157-177. En http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018757952015000100008&lng=es&tlng=es.
- Capel, H., 2012. *Filosofía y Ciencia en la Geografía Contemporánea* (Nueva edición ampliada). Ediciones del Serbal, Barcelona, 477 páginas.
- Castro, H., 2011. "Naturaleza y ambiente. Significados en contexto". En Gurevich, R. (compilador). *Ambiente y educación. Una apuesta al futuro*. Editorial Paidós, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, 43-74.
- Craviotti, C., enero-abril de 2007. "Tensiones entre una ruralidad productiva y otra residencial: El caso del partido de Exaltación de la Cruz, Buenos Aires, Argentina". *Economía, Sociedad y Territorio*, vol. VI, núm. 23, pp. 745-772. El Colegio Mexiquense, A.C. Toluca, México.
- Corti, M., 2015. *La ciudad posible. Guía para la actuación urbana*. Café de las Ciudades, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Del Piero, P. (noviembre de 2015). "El ambiente, incomodidad para los que mandan". *Plus Ambiental. Revista de Política y Debate*, 4, 8-9.
- Da Costa Gomes. P. C, Parente Ribeiro, L. (2019). *Formas de sociabilidad. Una geografía de los espacios públicos en Río de Janeiro*. Universidad de Granada, Granada.
- Di Méo, G., 1998. *Géographie sociale et territoire*. Nathan Université, Paris.
- Eljaddaoui y El Jaouhari, 2019. "Role de l'action collective dans la favorisation du développement territorial: Quel apport de l'approche de proximité dans ce processus?". *Revue AMC (Alternatives Managériales et Économiques)* Vol 1, 28-53. Maroc. <https://revues.imist.ma/index.php/AME/article/view/18534/10095>
- Giarracca, N. y M. Teubal, 2013. *Actividades extractivas en expansión. ¿Reprimarización de la economía argentina?*. Antropofagia, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

- Harvey, D., 2013. "*Ciudades rebeldes. Del derecho de la ciudad a la revolución urbana*". Ediciones Akal, S. A., Madrid.
- Ivars, J., diciembre de 2013. "¿Recursos naturales o bienes comunes naturales? Algunas reflexiones". Papeles de Trabajo 26, 88-97. <http://www.scielo.org.ar/pdf/paptra/n26/n26a05.pdf>
- Kollmann, M. I., 2011. "*Espacio, espacialidad y multidisciplinariedad*". EUDEBA, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Laurent, E., Lipietz, A. y D. Bourg, May 2009. Les ressources naturelles, un bien commun? Conférence "Réinventer la démocratie", Paris, France. hal-03570437
- Melé P., 2013. "Conflits de proximité et dynamiques urbaines". PUR, pp.7-18. ff10.4000/books.pur.27301ff.
- Montero, M., 2003. "*Teoría y práctica de la psicología comunitaria. La tensión entre comunidad y sociedad*". Paidós, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Pagani, M., 2007. "El gobierno local como promotor de políticas de participación ciudadana. Aprendizajes y dificultades en dos experiencias municipales". Cuestiones de Sociología, 4, 78-101. Memoria Académica. http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/art_revistas/pr.3678/pr.3678.p
- Pengue, W., (comp.), 2008. "*La apropiación y el saqueo de la naturaleza. Conflictos ecológicos distribuidos en la Argentina del Bicentenario*". Lugar Editorial S. A, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Soja, E., 2008. "*Postmetrópolis. Estudios críticos sobre las ciudades y las regiones*". Traficante de Sueños, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Tamayo, M., (coordinador), 2013. "*Participación ciudadana, políticas públicas y educación*". Serie Reflexiones. Imprenta Activa, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Tella, G., 2014. "*Planificar la ciudad. Estrategias para intervenir territorios en mutación*". Diseño, Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
- Valera, S., 1996. "Análisis de los aspectos simbólicos del espacio urbano". Perspectivas desde la Psicología Ambiental. Revista de Psicología Universitas Tarraconensis, 18(1), 63-84.
- Página Web. Municipio de Rosario del Tala, Entre Ríos. <https://www.rosariodeltala.gob.ar/>
- Página Web. Secretaría de Turismo. Ministerio de Producción, Turismo y Desarrollo Económico. Gobierno de Entre Ríos. <https://www.entrerios.tur.ar/destino/227/Rosario-del-Tala>
<https://www.rosariodeltala.gob.ar/>



ARTÍCULO 3.

Análisis del rol de la industria entrerriana en la matriz exportadora, período 2001-2022)

Analysis of the Role of the Entre Ríos Industry in the Export Matrix, 2001-2022 Period

Laura Bevilacqua. N° ORCID: <https://orcid.org/0009-0004-5804-0969>
Facultad de Ciencias de la Gestión, Argentina. bevilacqua.marialaura@uader.edu.ar

Graciela Mingo. N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-0218-1488>
Universidad Nacional de Entre Ríos, Argentina. gmbevilac@gmail.com

Nicolás Gottig. N° ORCID: <https://orcid.org/0009-0003-2237-0731>
Universidad Autónoma de Entre Ríos y Universidad Nacional de Rosario, Argentina.
gottig.nicolas@uader.edu.ar

Recepción: 19 de febrero de 2024/ Aceptación Final: 01 junio de 2024.



ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646
Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Como citar este artículo: Bevilacqua L., Mingo G. y Gottig N. (2024). Análisis del rol de la industria entrerriana en la matriz exportadora, período 2001-2022. Revista Tiempo de Gestión, N°35, Enero -Junio, 56-74.

Resumen

La matriz productiva de la provincia de Entre Ríos es de naturaleza predominantemente agropecuaria. Conformando una región posicionada como proveedora de materias primas, lo cual se encuentra alineado con el contexto nacional y latinoamericano. El presente artículo analiza la evolución de las exportaciones entrerrianas, focalizándose sobre algunos sectores que presentaron mayor dinamismo (semillas, oleaginosas, cereales, carnes y productos químicos), con el fin de comprender qué cambios surgieron en el período 2001-2022 en relación a la inserción internacional. Se complementa con el análisis de la producción industrial en general (sectores exportables y no exportables) para conocer la concentración por estratos, según el nivel de valor agregado utilizando la clasificación provista por CEPAL.

Desde el punto de vista cualitativo, se complementa, a través de un análisis documental de los informes de gestión de los gobernadores entrerrianos, complementando con leyes se generaron en el período de tiempo analizado; intentando identificar las políticas de impulso que se han dado a las exportaciones entrerrianas, y si éstas estuvieron enfocadas a diversificar la matriz productiva. A lo largo de los últimos 22 años, se observa un esfuerzo por modificar el perfil productivo y exportador, aunque este proceso ha sido lento y ha enfrentado desafíos debido al contexto externo, la deuda, la inflación y factores climáticos adversos. A pesar de los intentos, se destaca la persistente influencia de variables externas en el desarrollo económico de la provincia, generando fluctuaciones y altibajos en su crecimiento. Asimismo, se destacan sectores como la industria farmacéutica, en las cuales la provincia ha generado políticas puntuales de desarrollo.

Palabras claves: Industrias - Matriz exportadora - Desarrollo económico- Entre Ríos

Abstract

The production of the province of Entre Ríos is predominantly agricultural, aligning with the national and Latin American context. This fact positions the region as a supplier of raw materials. The present article analyzes the evolution of Entre Ríos exports (by sectors) trying to understand the alterations that occurred in the period 2001-2022 regarding its integration into international trade. It raises questions about the concentration in value-added and its impact on economic development, following the perspective of the Economic Commission for Latin America and the Caribbean (CEPAL) literature. The analysis is complemented by examining GPD, encompassing both exportable and non-exportable sectors.

From a qualitative point of view, the evaluation of Entre Ríos' exports is complemented by an analysis of public policies aimed at looking at the Entre Ríos governor's discourses, laws and programs. Over the past 22 years, there has been an effort to modify regional production. Still, this process has been slow and has faced challenges due to external conditions, debt, inflation, and adverse climatic factors. Despite these efforts, the persistent influence of external variables on the province's economic development is emphasized, leading to fluctuations and ups and downs in its growth. Specific sectors like the pharmaceutical industry are highlighted, where the province has implemented targeted development policies.

Keywords: Industries - Exports - Economic Development - Entre Ríos

Introducción

La matriz productiva de la provincia de Entre Ríos presenta una composición de carácter predominantemente agropecuaria; lo cual no solo se ve reflejado en la distribución del valor agregado generado por los distintos sectores, sino que, además en los sectores exportadores -es decir aquellos que presentan ventajas competitivas reveladas- donde se concentran aún más en este tipo en la producción. Dicha estructura productiva, se presenta en consonancia con el contexto nacional y latinoamericano en términos generales, dado que la región se ha insertado en un esquema de división internacional del trabajo como proveedores de materias primas o productos con escaso valor agregado. Sin embargo, la literatura cepalina (Prebisch, 1986) nos recuerda que continuar con una estructura concentrada en esos estratos de valor agregado, genera barreras para el desarrollo económico, en especial por la pérdida de los términos de intercambio de nuestros productos en relación a lo que producen nuestros proveedores.

En este sentido, nos propusimos analizar la evolución de las exportaciones entrerrianas, dado que la misma refleja no solo aquellos productos que son consumidos al interior de nuestro territorio, sino que nos revela las posibilidades de inserción en el comercio internacional, mostrando aquellos productos o servicios que son demandados por el resto del mundo. Asimismo, se realiza una evaluación de la performance de la matriz productiva en general (tanto de bienes exportables como no exportables) y un recorrido sobre las principales políticas públicas industriales que se llevaron adelante en la provincia de Entre Ríos en el período de análisis.

Por tanto, nuestros interrogantes iniciales y que delimitan la investigación son: ¿existió una industrialización de la matriz productiva y de la oferta exportable de la provincia? ¿Cómo operaron los diversos sectores de acuerdo a su capacidad de generar valor agregado? Estas preguntas intentan escudriñar si existió un proceso de industrialización de la oferta exportable entrerriana. Este interés surge porque la industria es el sector capaz de generar productividad, empleabilidad y el despegue de la innovación. Siguiendo a Ha-Joon Chang (2020) podemos decir que las políticas de industrialización y protecciones hacia sectores industriales son cruciales para el desarrollo económico y es por ello que nos interesa conocer si existió un cambio en este sentido.

El artículo se organiza en torno a varias secciones. En primer lugar, se detalla la metodología empleada para analizar la variación en la composición de la matriz exportadora y las políticas públicas que operaron en el periodo, tanto a nivel nacional como provincial. Seguidamente, se expone el marco conceptual que define y contextualiza los términos claves para este estudio, como: matriz exportadora, inserción internacional, perfil exportador, clasificación de acuerdo al nivel de valor agregado y las políticas industriales. A continuación, se presenta el análisis de la evolución del comercio exterior entrerriano entre los años 2001 y 2022, tanto en términos de montos como de su composición, para seguidamente dedicar una sección a los cambios que acontecieron en la matriz productiva. Posteriormente se realiza un recorrido por

las principales políticas entrerrianas destinadas a mejorar el sector industrial, haciendo referencia también menciones a lo que fue aconteciendo a nivel nacional. En la sección final presentamos las conclusiones que tratan de resumir los hallazgos de nuestra investigación.

Materiales y metodología

En este estudio se adopta una perspectiva mixta, es decir una combinación de metodología cuantitativa y cualitativa. Bajo el enfoque cuantitativo se realiza un análisis descriptivo de los indicadores provistos por el Sistema de Origen Provincial de las Exportaciones (OPEX -INDEC) en el periodo 2001–2022, para lo cual se observan los valores exportados (en USD) y los kg por categorías (cantidades reales).

Para el análisis del valor agregado de la industria se tuvieron presente los indicadores de productividad laboral, calculada como el Valor Agregado Bruto en un año t , dividido la cantidad de empleados registrados en ese sector. Vale la pena aclarar que la fuerza de trabajo (medida como unidad de empleo persona) incluye la productividad del capital, dado que los datos sobre producción no están lo suficientemente desagregados. La información es provista por el Ministerio de Desarrollo Productivo con datos de empleo registrado desde 2007, y las estimaciones de CEPAL (2022), con datos disponibles a partir de 2004. Dichas estimaciones, así como la configuración de la balanza comercial de la provincia permiten conocer, de manera preliminar, las asociaciones existentes entre la matriz productiva y la oferta de bienes y servicios exportables.

Por último, para conocer si existió un proceso de industrialización en la oferta exportadora de la provincia, se estudió la participación relativa del sector, así como su evolución en el tiempo. A nivel interno se clasificó la composición de la manufactura industrial y de acuerdo a los criterios utilizados por Bevilacqua (2011) y Báscolo & Castagna (2009) en industria Intensiva en Recursos Naturales (IRN), Intensiva en Mano de Obra (IMO) e Industria difusora de Conocimiento (IDC).

Desde el punto de vista cualitativo, se buscó complementar la investigación a través de un análisis documental de los discursos a las Asambleas Legislativas en que cada gobernador presidió el gobierno y se suman otros informes de gestión como leyes relacionadas a la industria. La decisión de utilizar la complementariedad metodológica, integrando tanto el enfoque cuantitativo como el cualitativo, fue en pos de profundizar la indagación sobre hechos que puedan explicar la evolución de los sectores y la relación entre variables macroeconómicas.

Matriz exportadora, perfil exportador y desarrollo económico

La matriz exportadora se refiere al mix de productos o sectores que componen las exportaciones de un país o región. A través de su análisis se busca determinar cuáles son los productos o sectores económicos que más contribuyen a las ventas al exterior.

Particularmente, es de interés analizar los sectores exportadores, dado que nos permiten visibilizar aquellos productos que presentan una ventaja comparativa, dado que, para su operación en el comercio internacional, han pasado por estrictas pruebas, en relación a la producción que se destina al consumo local (Hausmann y Klinger, 2007; Fumeo y Terranova, 2022). Es por ello, que su estudio nos permite comprender la estructura productiva de una determinada economía y la inserción en el contexto global. A su vez, que permite identificar oportunidades en pos de la diversificación y el agregado de valor.

Asimismo, el patrón de especialización en el sector externo nos vislumbra las posibilidades de crecimiento y desarrollo de una región, dado que las mismas, son resultado de las capacidades productivas que se han desarrollado en el tiempo, Hausmann e Hidalgo (2009).

Aunque en el comercio internacional, no solamente es relevante las cantidades exportadas, sino también el valor que estas presentan. Para ello debemos referirnos a los términos de intercambio (TI), que es una medida relativa entre el precio de los bienes exportados y el de los bienes importados. Estos afectan directamente a la balanza comercial, y para un país, es virtuoso cuando los mismos se incrementan, dado que se necesitan exportar menores cantidades para adquirir la misma cantidad de productos (importaciones). En general las matrices productivas que presentan mayor nivel agregado, tienden a tener mejores TI que las economías, que exportan bienes primarios o aquellos que presentan agregado de valor en sus primeras fases.

Respecto a lo anterior, en la literatura latinoamericana, particularmente la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), basa sus fundamentos teóricos en la denominada hipótesis Prebisch-Singer, la cual postula que, en el largo plazo, existe una tendencia al deterioro en los términos de intercambio de los países en desarrollo que exportan principalmente productos primarios (materias primas) en relación con los países desarrollados que exportan productos manufacturados. Esto fue verificado desde su conformación luego de la gran depresión (1929), salvo en la revalorización de las materias primas que acaeció al principio del siglo XXI, donde muchos países latinoamericanos percibieron el boom del aumento del precio de sus commodities.

Asimismo, la CEPAL, para el desarrollo económico, indica que si bien el incremento del sector industrial favorece la generación de riquezas provenientes del exterior debido al valor agregado de sus productos y el crecimiento virtuoso, que están caracterizados por el crecimiento del empleo y de la productividad (CEPAL, 2012), los mayores impactos se dan en aquellos sectores que presentan una alta participación relativa de en los usos tecnológicos (Cimoli, 2005). En este sentido, es deseable reclasificar el sector industrial en sectores manufactureros intensivos en recursos naturales (RRNN), manufactura intensiva en mano de obra (MO) y manufactura intensiva en conocimiento (DC) también denominada difusoras de conocimiento, por sus potencialidades de difusión intersectorial (CEPAL, 2012). La clasificación es propuesta por Cimoli (2005) y puede observarse en la tabla 01.

Tabla 01

Ramas según principales recursos	Ramas
Intensivas en recursos naturales	Elaboración de productos alimenticios y bebidas, Elaboración de productos de tabaco, Producción de madera y fabricación de productos de madera y cuero, excepto muebles; fabricación de artículos de paja y de materiales trenzables, Fabricación de papel y de productos de papel, Fabricación de coque, productos de la refinación del petróleo y combustible nuclear, Fabricación de productos minerales no metálicos, Fabricación de metales comunes.
Intensivas en mano de obra	Fabricación de productos textiles, Fabricación de prendas de vestir; terminación y tejido de pieles, Curado y terminación de cueros; fabricación de artículos de marroquinería, talabartería y calzados y de sus partes, Edición e impresión; reproducción de grabaciones; Fabricación de sustancias y productos químicos, Fabricación de productos de caucho y plástico, Fabricación de muebles y colchones; industrias manufactureras n.c.p., Reciclamiento.
Difusas de conocimiento	Fabricación de productos elaborados de metal, excepto maquinaria y equipo, Fabricación de maquinaria y equipo n.c.p., Fabricación de maquinaria de oficina, contabilidad e informática, Fabricación de maquinaria y aparatos eléctricos n.c.p., Fabricación de equipos y aparatos de radio, televisión y comunicaciones, Fabricación de instrumentos médicos, ópticos y de precisión; fabricación de relojes, Fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques, Fabricación de equipo de transporte n.c.p., Reparación, mantenimiento e instalación de máquinas y equipos.

Nota: Clasificación de la Industria Manufacturera. Fuente: Bevilacqua (2011)

Por tanto, siguiendo a Cimoli (2005), podemos decir que no todos los sectores tienen el mismo impacto para inducir aumentos en la productividad, ni promover la expansión a otros sectores o generar empleos de alta productividad. Por tanto, no sólo es relevante conocer si existió mayor industrialización, sino también sobre qué sectores, para entender si la estructura productiva ha avanzado.

Asimismo, nos interesa conocer las políticas industriales que se generaron en el período bajo análisis, y entendemos a las mismas como a las acciones selectivas y orientadas a mejorar las actividades manufactureras que, por su potencial encadenamientos y rendimientos crecientes y dinámicos, son las que han podido inducir en parte al cambio estructural y, por lo tanto, aumentar la productividad de la economía de esta provincia (Lavarello & Sarabia, 2015).

Nos alineamos a la hipótesis que generar este tipo de políticas, es una decisión de Estado, particularmente bajo un modelo de estado presente e interviniendo, y como afirman Barletta et al. (2012), la intervención es fundamental en el desarrollo y evolución de la estructura productiva. Pero también reconocemos que, si bien el accionar del estado es un actor necesario, no es suficiente para mejorar la competitividad de las empresas, porque se necesita de las propias decisiones empresariales, pero es el Estado quien puede facilitar los caminos para realizar posibles inversiones en innovaciones. Por tanto, la política industrial es el set de medidas que ayudan a reconfigurar el sector industrial, definido como "un conjunto de acciones e instrumentos que buscan incidir en la productividad de la economía nacional a partir del apoyo selectivo a ciertas actividades o sectores" (Lavarello y Sarabia, 2015). Es decir, aquellas que tienen como objetivo promover el sector de las manufacturas, apostando por su crecimiento y la productividad. Por tanto, es el estado el que tiene el rol facilitador de generar las políticas públicas industriales, que acompañan al crecimiento propio del sector.

Siguiendo a Lavarello & Sarabia (2015) concluyen los autores en que la política industrial involucra acciones selectivas orientadas a actividades manufactureras que, por su potencial de encadenamientos y rendimientos crecientes dinámicos, son pasibles de inducir el cambio estructural y, por lo tanto, aumentar la productividad de la economía.

Este tipo de políticas, puede incluir desde la promoción de sectores estratégicos, como la implementación de programas específicos (incluyendo asistencia técnica, capacitación y financiamiento). Promover la integración de las cadenas productivas, favoreciendo la competitividad sectorial, como también políticas relacionadas a la inversión pública como mejorar la infraestructura vial, ferroviaria, portuaria, desarrollo de parques industriales, entre otros. Sin embargo, la matriz productiva y exportadora, también se ve influenciada en gran medida por las políticas macroeconómicas como el establecimiento del tipo de cambio, la inflación, el establecimiento de la tasa de interés y otras políticas monetarias, así como el establecimiento de las políticas comerciales que son de carácter nacional. Por lo que aclaramos que en esta investigación se realiza un recorte en las políticas provinciales, que presentan un carácter más específico.

Evolución de la matriz exportadora entre los años 2001 a 2022

Las exportaciones entrerrianas, en términos monetarios (USD), generaron en el año 2002, una entrada de divisas 5 veces mayor que en el año 2001 (Gráfico 01). Sin embargo, analizar la evolución de los sectores generadores de divisas no resulta de una lectura lineal. Se reconoce, por ejemplo, que a nivel internacional existe depreciación de los términos de intercambio, y por tanto se necesita de un análisis más exhaustivo. Otro indicador, es la cantidad de miles de Kg exportados, los cuales en el mismo período de tiempo (2001-2022) la evolución fue de 78%, pero aquí podemos interrogarnos si esos kg exportados estaban conformados por un mayor nivel de valor agregado, o simplemente existió un encarecimiento de las ventas al exterior.

Gráfico 01 -



Nota: Índice de Exportaciones Totales en Entre Ríos (2001: base 100). Elaboración propia en base a OPEX-INDEC.

Por otra parte, está el entramado de las variaciones, entendiéndose que existieron procesos en su composición que operaron en distinto sentido. Es decir, en el año 2001 los Cereales, las Semillas y Frutas Oleaginosas y las Frutas Frescas conformaban el 71% de las divisas que generaba Entre Ríos y el 90% de

los kg exportados. Mientras que, en el año 2022, estos porcentajes disminuyeron al 50% y 75% respectivamente. Si nos enfocamos en las manufacturas de origen industrial, nos encontramos que en el año 2001 representaban el 11% de entradas de divisas y el 1,7% de los kg exportados, mientras que para el año 2022, estos valores se modificaron a 7,7% y 2%, respectivamente.

Al desagregar la información ya explicitada y observar la tendencia por sectores económicos, encontramos que Cereales, Semillas y frutos oleaginosos (Gráfico 02) han tenido un auge en la primera etapa del siglo XXI, promovido principalmente por el aumento de los términos de intercambio, y una fuerte caída dada por la crisis internacional del año 2008, para luego recuperarse y volver a disminuir. Estos efectos y tendencias en el comportamiento se han dado tanto por variaciones en precios, como por momentos de sequías sumado a comportamientos especulativos por ganancias en diferenciales de tipo de cambio.

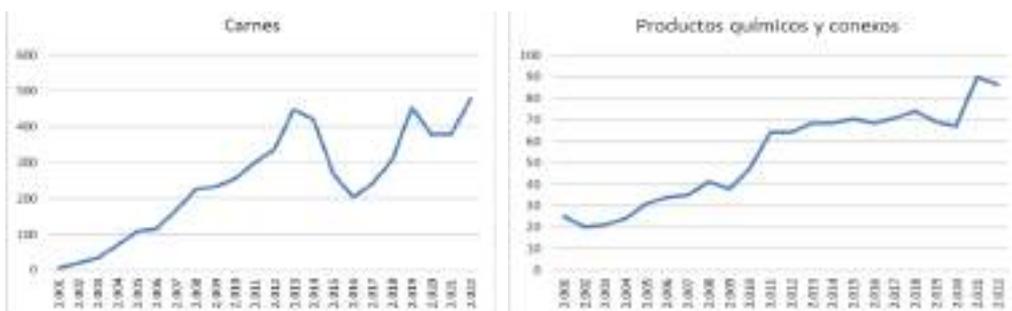
Gráfico 02.



Nota: Evolución de Exportaciones (en millones de USD) de Cereales, Semillas y Frutos Oleaginosos. Elaboración propia en base a OPEX-INDEC.

Uno de los sectores influyentes dentro de las manufacturas de origen industrial fue el de carnes y sus preparados, liderado particularmente por la carne de pollo, actividad preponderante en la provincia. Con una tendencia en alza en el 2008, comienza a tener una mayor participación otros de los sectores industriales, particularmente los correspondientes a las manufacturas de Origen Industrial como productos lácteos y de molienda. Sin embargo, existió un sector industrial que se comenzó a consolidar en forma permanente que son las exportaciones de productos químicos, lideradas principalmente por medicamentos (gráfico 03).

Gráfico 03



Nota: Evolución de Exportaciones (en millones de USD) de Carnes y Productos Químicos y Conexos. Elaboración propia en base a OPEX-INDEC.

Es decir, que existieron diversos factores, que generaron movimientos en la matriz exportadora entrerriana. Sin embargo, al realizar un análisis comparativo, entre el año 2001 y 2022, encontramos que, los productos primarios en el año 2001 representaban el 95,3% de los kg exportados, y el 79% de las entradas de divisas, mientras que en el año 2022, estos porcentajes pasaron a 89,2% y 56,7%, respectivamente. En relación a los bienes de origen agroindustrial, son los que presentaron un mayor fortalecimiento en el período, dado que en el año 2001, representaban, el 3% en términos de pesaje y 9,2% en relación a las divisas generadas, mientras que en el año 2022, explican el 10,1% y 40,7%, respectivamente. En relación al resto del sector industrial y el sector energético, existió una pérdida de peso relativo dentro del perfil exportador para el año 2022, si bien aumentó la cantidad de dólares generados, su participación fue de 11,9% en el año 2001 a 2,6% en el año 2022, provocado principalmente por disminución en los kg (cantidades exportadas).

Por lo que a priori, podemos decir que el perfil productivo se intensificó sobre las manufacturas de origen industrial, generando mayor valor agregado a las materias primas producidas, pero sin llegar a generar avances en los principales rubros de mayor tecnología.

Cuadro 2.

	AÑO 2001				AÑO 2022			
	Dólares (mill)	Miles de kg netos	Dólares	En kg	Dólares (mill)	Miles de kg netos	Dólares	En kg
			porcentaje	porcentaje			porcentaje	porcentaje
Primarios	\$ 299,43	2.064.386,00	79,0%	95,3%	\$ 1.083,80	3.451.802,0	56,7%	89,2%
Agroindustrial	\$ 34,75	64.991,00	9,2%	3,0%	\$ 778,85	391.226,00	40,7%	10,1%
Industrial y Energético	\$ 45,03	37.378,00	11,9%	1,7%	\$ 49,24	25.046,00	2,6%	0,6%
	\$ 379,20	2.166.755,00			\$ 1.911,90	3.868.074,0		

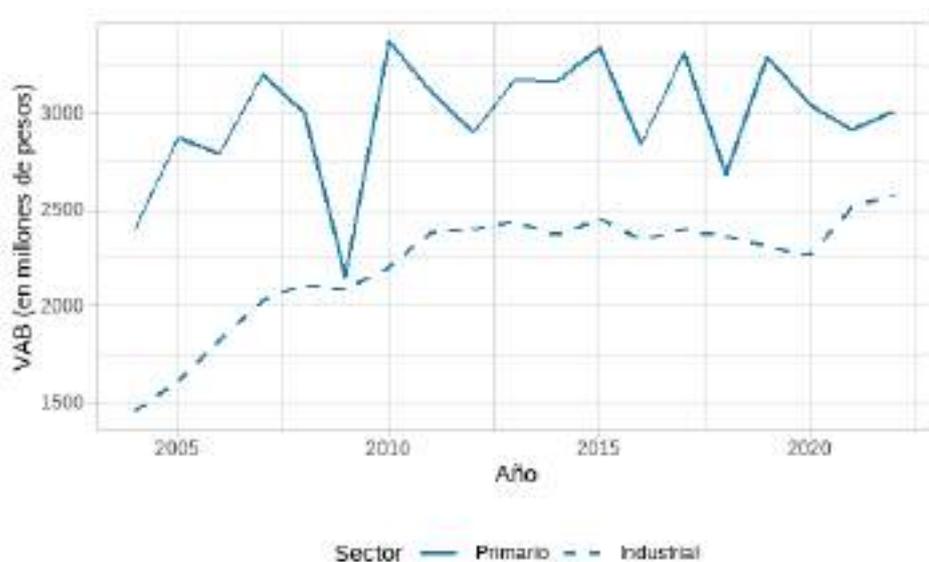
Nota: Estructura de la Matriz Exportadora entrerriana, 2001-2022, datos OPEX-INDEC

La producción industrial en el período

Ahora bien, nos interesa focalizar sobre lo que ocurrió al interior de nuestra matriz productiva, considerando tanto el sector exportador como la producción que se genera para consumo interno (provincial e inter-provincial). En este sentido, procedemos a focalizar el análisis en la productividad por rama sectorial. Particularmente, si consideramos la matriz productiva de la provincia y especialmente nuestros sectores de interés, observamos un incremento del 77.6 % de la industria manufacturera en el Valor Agregado Bruto (VAB) a precios del año 2004 (las estimaciones de CEPAL son a partir de dicho año). Este incremento estuvo

acompañado de un estancamiento de la producción del sector primario (el cual incluye Agricultura, Ganadería, Caza, Silvicultura y Pesca, así como Explotación de Minas y Canteras) desde el año 2010 (gráfico 04). Si bien el impacto de la crisis del 2008 en el sector agropecuario fue heterogéneo debido a la complejidad en factores que condicionan la oferta y la demanda (como la elasticidad ingreso de la demanda, efectos del precio del petróleo, etc.), para CEPAL (2010) el comportamiento es coincidente con los volúmenes de exportación nombrados en la descripción de las exportaciones. Asimismo, se puede observar como el sector primario sufre mayormente los vaivenes económicos, mientras que los sectores de mayor nivel agregado, como el industrial, presentan tendencias con sendas de crecimiento más estables.

Gráfico 04.

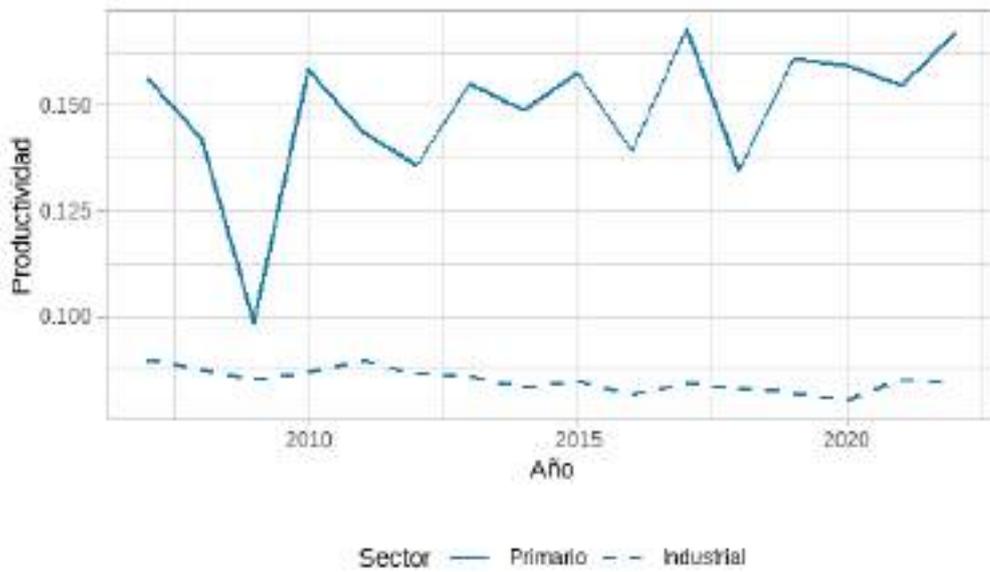


Nota: Evolución del Valor Agregado Bruto del Sector Primario y del Sector Industrial en la Provincia. Fuente: elaboración propia en base a CEPAL (2022)

En este sentido, el sector industrial que representaba el 14 % del VAB (precios constantes) en 2004 pasó a representar el 15 % en 2022, mientras que el sector agropecuario pasó del 23 % al 18 %. Sin embargo, si se observa la evolución de la productividad¹ desde 2007 (dada la disponibilidad de datos) pueden observarse rendimientos decrecientes en el sector industrial, no así en el sector primario. En relación a los rendimientos de este último, puede estar asociado a los rendimientos del capital, dado que en el indicador de VAB no se discrimina el recurso productivo. En relación a la industria, la tendencia decreciente de la productividad pudo estar asociada al aumento de los costos medios en el sector, efecto del incremento en el tipo de cambio, el encarecimiento de la materia prima (y sus efectos en el precio) entre otros factores.

¹ Calculada como el VAB del sector en el t-ésimo año (en millones de pesos a precios constantes) dividido la cantidad de trabajadores registrados en el sector del mismo año.

Gráfico 05

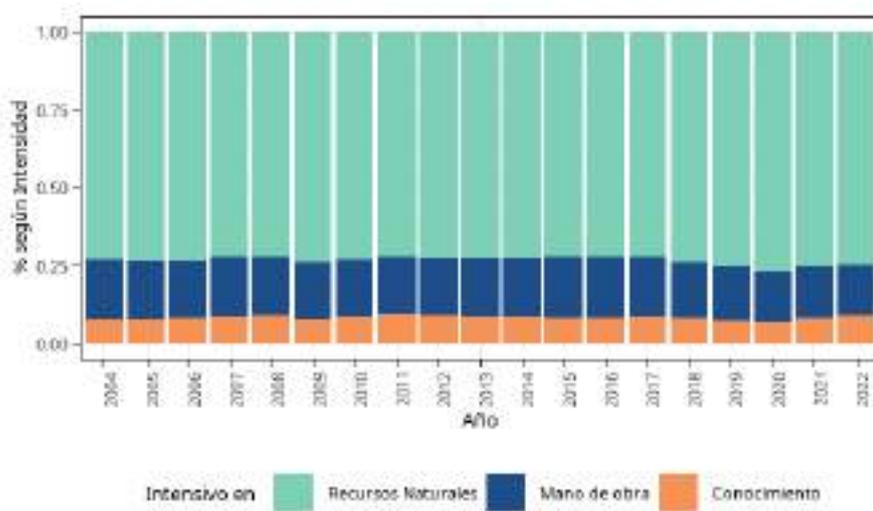


Nota: Productividad del sector primario e industrial. Fuente: elaboración propia en base a CEPAL (2022) y Ministerio de Desarrollo Productivo

Para generar un análisis sectorial, tomamos la clasificación de la industria manufacturera. Bajo esta clasificación se puede observar que la industria de Entre Ríos se caracteriza en general por sostener una industria que apunta a la transformación de recursos naturales. Entre el año 2004 y el 2022 la industria intensiva en estos representa en promedio, el 73.2 % de la industria provincial. Sin embargo, también es la que muestra mayor dinamismo, con un desvío estándar de 1.6 %. También puede observarse un incremento significativo a partir del año 2016, en detrimento de la participación relativa de las ramas productivas intensivas en mano de obra (cuyo promedio de participación relativa en el periodo bajo análisis es de 18.3 %) como la fabricación de productos textiles, la edición e impresión, o la fabricación de sustancias y productos químicos.

Por otro lado, las firmas que producen bienes de alta tecnología (difusoras de conocimiento) participan alrededor del 8.4 % de la producción total de la industria provincial. Este sector se caracterizó por una tendencia decreciente desde el año 2011. Sin embargo, a partir del 2020 se producen incrementos como efecto del aumento en la producción de maquinaria y equipo, productos elaborados de metal y en menor proporción, fabricación de vehículos automotores, remolques y semirremolques. Estos sectores, en adición a los servicios intensivos en conocimiento, constituyen componentes de la matriz productiva con especial interés, debido al importante incremento en las últimas décadas (Stehrer et al., 2015) tanto en las economías avanzadas como en las menos avanzadas, y se caracterizan por una alta inversión en investigación y desarrollo, y por la generación y aplicación de conocimientos.

Gráfico 06 - Productividad del sector primario e industrial



Fuente: elaboración propia en base a CEPAL (2022)

Por lo que la matriz productiva, presentó un comportamiento similar al que encontramos respecto al perfil exportador.

Una mirada a las políticas públicas industriales

En este apartado se busca repasar las políticas enfocadas en diversificar la matriz productiva, que han tenido impacto en el período analizado en la provincia, como una breve reseña al acompañamiento de políticas que se gestaron desde el Estado Nacional.

Período 2001-2007

Luego de la crisis económica del 2001 y el cambio en la política monetaria hubo un proceso de recuperación económica, lo que dio lugar a significativas mejoras que se vivenciaron con más precisión a partir del año 2005; con mejoras sociales, salariales y laborales² cuya repercusión fue auspiciosa para la economía y se sintió el alivio en el plano social de la economía doméstica.

Este proceso estuvo apoyado por el incremento cuantitativo de las exportaciones de los commodities, lo cual fortaleció al complejo agroexportador (Cobe, 2009), aumentando las exportaciones de soja, sobre todo en la región pampeana donde se encuentra emplazada Entre Ríos. Aunque debemos remarcar que esta

² Tasa de incidencia de la pobreza, sobre la base de \$2,15 por día (2017 PPA) (% de la población) - Argentina, la cual era de 12,4% en el año 2002 pasó a ser 2,7% en el año 2005. Asimismo, el índice de Desempleo, total (% de la fuerza laboral total) (estimación modelada de la OIT) - Argentina, pasó de 19,6% a 11,5%, según datos del Banco Mundial.

revaluación de los precios internacionales no fue exclusiva de Argentina, sino que otras regiones dentro de América Latina se vieron favorecidas de igual manera.

Con estos antecedentes es posible sostener como lo expresa Schorr y Wainer (2015) que "muchas de las mejoras estuvieron ligadas con una evolución favorable de los términos de intercambio, una inicial contracción de las importaciones a raíz del desenlace de la crisis de la Convertibilidad (devaluación y recesión), un incremento cuantitativo de las exportaciones junto a la reestructuración con quita de la deuda pública, lo que dio como resultado un superávit en la cuenta corriente del balance de pagos, eliminando así la dependencia del ingreso de capitales para la acumulación de reservas internacionales" (pág.23).

Por tanto, entre los años 2004 y 2006, fue la política macroeconómica la principal herramienta de apoyo a la industria en la Argentina. En este periodo, el cambio en el marco de incentivos macroeconómicos y la expansión de la demanda agregada fueron fundamentales (Gottig, 2020) para dicho crecimiento.

No obstante, la fortaleza en la provincia se da a través de la actividad primaria, que está fuertemente encadenada con el sector industrial manufacturero, principalmente al agregar valor a esta producción. Es así que las principales industrias corresponden a la elaboración de alimentos y bebidas como la industria de la molienda –molinos arroceros, harineros-; la producción de alimentos para animales; los frigoríficos, dónde la industria avícola cuenta con importancia a nivel local y a nivel nacional; se suman la industria láctea; los empaques y las fábricas de jugos, entre otras.

Durante la primera década del 2000, Entre Ríos no estuvo ajena al proceso de la sojización, es decir la expansión de la frontera del cultivo de soja en la provincia y la presencia creciente de este producto en la matriz de exportación. Sin embargo, con el fin de diversificar la matriz productiva, se tomaron decisiones para incrementar el valor agregado a la producción de la región, apostando por la innovación tecnológica que se fue incorporando paulatinamente en los distintos sectores económicos, y que tienen asiento en diferentes espacios territoriales de la provincia.

Considerando los informes de gestión en el periodo, puede interpretarse que los gobernantes buscaron impulsar la transformación de la matriz productiva. Por ejemplo, el Dr. Busti en la Asamblea Legislativa 2005, entendió y apostó al desarrollo de la red del gas buscando extenderse en el territorio y llevar el beneficio del gas a todos los entrerrianos y darle fuerza a la promoción industrial y al desarrollo del turismo en la Provincia. Se propuso subsidiar el 50% de las instalaciones y al año siguiente especificó que los Parques y Áreas Industriales iban a tener servicio de gas natural. Se sumó a su vez, el tema energético propiciando fomentar el desarrollo y se diseñó el plan de ahorro solidario de acuerdo a lo previsto Plan de la Nación, controlando el consumo y no perjudicar a los sectores de la economía (Discursos Asamblea Legislativa, 2004-2005). Ambas decisiones fueron medidas provinciales que acompañaron y bregaron por no entorpecer, sino facilitar el desarrollo industrial, lo cual permite aseverar que dichas acciones e instrumentos ejecutadas por el estado provincial se direccionaron para cumplir con los objetivos económicos.

En el año 2005, se sanciona la LEY N° 9625, fomentando la producción Ecológica, Biológica u Orgánica a través de la exención del pago del Impuestos de Sellos a las actividades y el impuesto inmobiliario de los establecimientos.

A su vez, se llevó adelante un trabajo integral con los municipios y entidades tratando de generar agencias para el desarrollo local ocupándose de la promoción industrial, el "compre local" y la sustitución de las exportaciones. En lo que hace al sector de la industria y el comercio se impulsó la generación de una nueva ley de promoción industrial y se plantearon políticas para la Micro, pequeña y mediana empresa (Discurso Asamblea Legislativa, 2006).

Al finalizar el mandato, después de 4 (cuatro) años, el gobernador dio cuenta del acompañamiento dado a los empresarios al propiciar la participación en ferias y rondas de negocios en el diferentes países (China, Rusia, India; Sudáfrica), créditos otorgado con el Fondo de Inversión de Entre Ríos (FINVER) junto a financiamientos nacionales y por último dio indicios del cambio en la provincia cuando resaltó entre otros aspectos que "(...)El incremento de la producción se vio en el aumento de las exportaciones en sectores primarios e industriales y en un mayor consumo de energía para el sector industrial, que ascendió de un 9 a un 12%", agregó "el aumento de las exportaciones con una evolución creciente desde el año 2003, pasando de exportar 532 millones de dólares en dicho año a 945 millones de dólares en el año 2006, con una proyección para el año 2007 de 1.100 millones de dólares" (Discurso Asamblea Legislativa, 2007).

Período 2007-2015

Como un segundo período, podemos distinguir a partir del año 2007 y hasta el 2015, cuando asume la Dra. Cristina Fernández de Kirchner con una reelección en el 2011. Lo mismo aconteció a nivel subnacional, donde el Sr. Urribarri asumió como gobernador en Entre Ríos con dos mandatos seguidos.

En estos años, los resultados económicos fueron menores y se patentizó la crisis financiera internacional por las hipotecas en Estados Unidos en el año 2008 y en el plano nacional emergió el conflicto agropecuarias ante el intento del gobierno por modificar la forma de calcular las retenciones a las exportaciones de productos agropecuarios, fundamentalmente la soja (Wainer, 2018).

El periodo se caracterizó por la intensificación de la fuga de capitales, junto al proceso inflacionario creciente y llevó a que el gobierno nacional busque atenuar el impacto del alza internacional de los productos agropecuarios en el mercado interno: la propuesta era aplicar a través de la Resolución 125, al entender que con incremento de las retenciones se podría contener la inflación sin tener que recurrir, en un escenario de altos precios de las materias primas (Gerchunoff, 2013). En el plano político esta medida que no se concretó provocó una crisis interna de confrontación, posible de sintetizar en el enfrentamiento: el gobierno y el campo.

En materia de la sustitución de importaciones, el sector industrial volvió a ocupar un lugar central con mejor performance en el sector manufacturero (Santarcángelo, 2013) y mostrando de acuerdo a Wainer (op.cit) ciertas limitaciones en las ramas industriales que lideraron el crecimiento: la automotriz -en el marco de un régimen especial dentro del Mercosur- y la electrónica de consumo -dentro del régimen promocional de la provincia de Tierra del Fuego necesitaban un altísimo porcentaje de componentes importados.

En Entre Ríos el gobernador Urribarri expresó: "que para él y por ende para el pueblo entrerrianos la provincia de Entre Ríos tenía oportunidades enormes por su potencialidad para convertirla un complejo productor de agro-alimentos de alta eficiencia" y esto lo llevó a proponer un plan del gobierno para la provincia que debía basarse en las innovaciones y buscar las aprobaciones legales necesarias como un aporte al futuro de la Provincia y al futuro de todos los entrerrianos (Asamblea Legislativa 2008/09).

Además de remarcar la crisis del 2008, su política fue avanzar en el trabajo ha estado en concordancia con el Gobierno Nacional, tendiente a pretender avanzar en un modelo basado la acumulación, con una matriz bien diversificada dada por el inmediato aumento de la producción agropecuaria, el aumento de las exportaciones y el aumento del consumo popular.

Esto coincide con lo que expresa Gottig (2019), que entre los años año 2007 al 2009, el eje de la política industrial estuvo concentrado en reforzar las capacidades tecnológicas, además de crearse el Ministerio de Ciencia y Tecnología a nivel nacional, se crearon dos fondos de apoyo tecnológico: el Fondo Fiduciario de Promoción de la Industria del Software (FONSOFT) y el Fondo Argentino Sectorial (FONARSEC) y a nivel subnacional se creó la Agencia de Ciencia, Tecnología e Innovación de Entre Ríos (ACTIER), que sentó las bases de la Subsecretaría de Ciencia y Tecnología creada en 2013.

Desde esta perspectiva de invertir en proyectos de innovación en el año 2010 el gobernador daba cuenta del apoyo a través de fondos por 300 millones de pesos, de los cuales 200 millones fueron para apoyar con financiamiento los proyectos de inversión de los empresarios entrerrianos, para la expansión de sus empresas. Y expresó "(...) ya hay 68 proyectos presentados, a muchos de los cuales se les están liquidando los desembolsos y los 100 millones de pesos restantes destinados a obras en los parques industriales municipales" (Discurso Asamblea Legislativa, 2010), siendo en parte la inversión sustantiva para con el sector de la producción en la provincia y fomentar el potencial para acelerar el desarrollo económico. Además, se recuperaron y crearon firmas intensivas en recursos naturales como COTAPA (Cooperativa Tambara de Paraná).

En este sentido, podemos decir que en el año 2012 y 2013, se sancionaron tres leyes importantes para el desarrollo industrial. La Ley N° 10152 donde se autoriza al Poder Ejecutivo a constituir una Sociedad Anónima con participación estatal mayoritaria denominada Fondo de Garantías de Entre Ríos SA (FOGAER SA), la cual constituye un Fondo de Riesgo para respaldar y promover el acceso al crédito de las micro,

pequeñas y medianas empresas (Mi-PyMEs) de la Provincia de Entre Ríos. Sin embargo, esta entrará en operatividad recién en el año 2022. La Ley N° 10.180, también del año 2012, constituye el Programa de Financiamiento Garantido para la instalación, ampliación o mejora de parques y áreas industriales en el territorio de la provincia de Entre Ríos, que se promueve con la constitución de fideicomisos de administración. Esta operatividad aún no se ha ejercido a la fecha.

Finalmente, se modificó el régimen de promoción industrial, bajo la Ley 10.204. Esta última herramienta surge en 1981 (Decreto Ley provincial N° 6726, ratificada por Ley N° 7495 de 1984) y su objetivo original fue, entre otros, lograr una alta tasa de crecimiento de producción industrial, mantener el nivel de empleo, fomentar la iniciativa privada y promover la instalación de industrias que incorporen tecnologías inexistentes. A largo plazo implicó mejorar la infraestructura industrial de la provincia y romper con las relaciones de dependencia de tecnología extranjera. La ley buscó "favorecer el desarrollo integral y armónico de la economía provincial" (Gobierno de Entre Ríos, 2012) y promover, entre otras cosas, la transformación del perfil productivo de la provincia mediante la promoción de la creación de valor agregado en origen, incitar la formación de entramados productivos, fortalecer la acumulación de capital y desarrollo empresarial y generar capacidades y competencias tecnológicas locales y vincular el complejo científico-técnico con el sistema productivo.

Estas herramientas permitieron que al finalizar su primer mandato subrayó que la economía productiva de Entre Ríos era un gran complejo agroalimentario industrial trabajando en un esfuerzo con los empresarios, y explicita que desde 2008 al 2011 abrieron 266 empresas y fronteras externas que dieron lugar a la participación de los empresarios a China, EEUU, Bolivia, Paraguay, Rusia, Turquía, Qatar e Irán.

Agregó que en el 2012 (...) Entre Ríos ha crecido de una manera inédita, impresionante, con incremento de la producción de las exportaciones, de las radicaciones de empresas. En los últimos 40 meses hubo un nacimiento de cinco pymes por mes. La economía creció en estos cuatro años al promedio del 9 y 10 % anual (Asamblea legislativa, 2012).

En el segundo periodo fue cuando se firmó el acta constitutiva del Polo Tecnológico de Paraná, entre otras actividades, a partir del año 2013 y se esto permitió sostener el énfasis en apostar a políticas selectivas orientadas al desarrollo tecnológico que se vieron reflejadas y concretadas en proyectos a partir de la imbricación pública-privada fueron el desarrollo de medicación oncológica, la apertura del mercado norteamericano a laboratorios provinciales y la comercialización del primer brazo biónico de Latinoamérica (Gottig, op.cit).

Período 2016-2022

El programa del Gobierno de Bordet buscó desarrollar el potencial de Entre Ríos a través de cuatro pilares: (1) infraestructura para la producción y la industria; (2) calidad institucional; (3) estímulo al

desarrollo social y educativo de nuestra comunidad; (4) ordenamiento y transparencia de la administración pública. Desde el nivel discursivo, el Gobernador siempre remarcó la necesidad de fortalecer la infraestructura del sector productivo, buscando mejorar y afianzar la competitividad de las cadenas de valor, así como potenciar la generación de recursos económicos y sostener el empleo, particularmente obras viales, portuarias, de saneamiento y energía.

Durante el período de Gobierno de Gustavo Bordet, se comenzaron las obras de energía eléctrica y gas denominadas "Cierre Norte" (por su ubicación geográfica en los departamentos nortes de la provincia) con financiamiento propio, las cuales tuvieron como pilar la equidad social de accesibilidad a las fuentes de energía como así también para la promoción industrial. También se propiciaron obras en rutas nacionales y provinciales, y la mejora de los caminos de la producción. En relación a mejoras en logística, también se intensificó el dragado de puertos como Diamante y Concepción del Uruguay, como así también obras menores para la puesta en valor de los puertos de la provincia.

Durante el período, en relación al comercio exterior se continuó con eventos de promoción comercial, financiados íntegramente por el Consejo Federal de Inversiones a través de misiones al exterior, rondas de negocios inversas y ferias internacionales.

A nivel nacional en el año 2016, en materia tributaria se otorgó el apoyo a los sectores productivos, con una reducción de del 21 al 10,5 %de IVA para la producción avícola y porcina a nivel nacional reafirmando el beneficio al decir "(...) sobre todo, la cadena avícola, es la principal cadena de valor que tenemos y esto mejora sustancialmente la competitividad del sector" (Discurso ante la Asamblea Legislativa, 2017).

Además, post pandemia, en conjunto con el CFI, la provincia otorgó créditos para la Reactivación Productiva a través de la gestión de 200 proyectos por un monto de 180 millones de pesos para sectores productivos (agropecuarios, industriales, de servicios y turismo). Asimismo, tratando de proteger de las inclemencias climáticas se otorgaron créditos para emergencia por sequía por 10 millones de pesos.

Por tanto, en este período podemos resumir que siempre estuvo presente la inversión en obra pública como un puntal en la recuperación económica, sin desconocer a la pandemia que retrotrajo el PBI de Argentina y de Entre Ríos y explicó que en el 2021 cerró con una recuperación de la economía que superó el 10 por ciento.

Reflexiones finales

En base a nuestros interrogantes iniciales, podemos afirmar que en el período existió una industrialización de la matriz productiva y de la oferta exportable en la provincia. Particularmente el corrimiento se presentó desde los sectores primarios a los agroindustriales, donde se consolidaron las cadenas productivas alimentarias (esto es por expansión de las cadenas porcinas y aviar, principalmente).

Es decir, se generó valor de nuestra producción primaria que está basada en la riqueza de nuestros recursos naturales. Sin embargo, en los estratos de mayor valor agregado, es decir aquellas industrias intensivas en tecnología, los esfuerzos no se vieron materializados en un despegue importante.

Asimismo, en el artículo se intentó interrelacionar la evaluación de las exportaciones entrerrianas con las políticas industriales que se llevaron adelante en la Provincia de Entre Ríos, con el fin de diversificar la matriz productiva. A priori, podemos decir que durante el periodo persisten diversas políticas macroeconómicas, las cuales impactaron en la composición de la matriz exportadora, dado que afectaron la capacidad de producir y ofertar los bienes tanto para el consumo interno como para el externo.

Los primeros años del período, particularmente hasta el año 2008, se observa el efecto del aumento de los términos de intercambio internacionales, que promovieron el incremento del valor de las exportaciones, y por tanto fue básicamente la política macroeconómica la que generó el dinamismo en los diversos sectores. En el año 2008, se observa una caída provocada por la crisis financiera internacional, y sumado a nivel interno se vislumbra el enfrentamiento entre el gobierno y el sector agropecuario, sumado a épocas de sequías. A partir de ese momento comienza una etapa de mayor regulación y se detectan políticas de promoción industrial, tanto a nivel nacional como a nivel local, con la ejecución de programas como leyes para la promoción. Las políticas de promoción de la ciencia y tecnología se ejecutaron principalmente en el año 2008, en consonancia con la creación del Ministerio de Ciencia y Tecnología a nivel nacional. Existió un mayor dinamismo en programas y leyes. Sin embargo, el contexto macroeconómico no permitió que se vislumbraron los frutos de esas políticas, dado que la balanza comercial en su conjunto no presentó mejoras en términos de USD exportados, aunque sí se plasmó un corrimiento de la matriz productiva y exportadora desde recursos primarios a los agro alimentos.

En la etapa del gobierno de Gustavo Bordet, se vislumbra un apoyo sobre la inversión en infraestructura y la continuidad de políticas de promoción a las exportaciones. Por tanto, en los últimos 22 años existió un proceso de tratar de avanzar en la modificación de la matriz productiva entrerriana que estuvo acompañada de diferentes acciones provinciales pero que han operado de manera lenta, además de los cambios experimentados en la política internacional.

Esto nos lleva a expresar que han dado esfuerzos, pero el contexto nacional, influido además por el sector externo, condicionan en mayor proporción los cambios en la matriz exportadora entrerriana. Factores como la variación de los términos de intercambio, la volatilidad macroeconómica, las crisis internacionales, son factores que han incidido en la matriz exportadora y el desarrollo productivo de la provincia. Asimismo, al presentar una matriz concentrada en los sectores primarios y agroindustriales, ambos sectores dependientes de los recursos nacionales, factores climáticos como sequías, o inundaciones, han coadyuvado a un desarrollo económico con altibajos. Sin embargo, existen las bases claras para poder avanzar en un

desarrollo productivo sólido basadas en la intensificación de políticas industriales que permitan generar mayor valor agregado y oportunidades al territorio entrerriano.

Referencias Bibliográficas

- BÁSCOLO, P. & CASTAGNA, A. (2009). La Industria de Alta Tecnología en Rosario: Evolución. Decimocuarta Jornada "Investigaciones en la Facultad" de Ciencias Económicas y Estadística, UNR.
- BARLETTA, F.; PEREIRA, M. y YOGUJEL, G. (2014). Impacto de la política de apoyo a la industria de software y servicios informáticos. CIECTI, Buenos Aires.
- BEVILACQUA, L. (2011). Políticas públicas para el desarrollo productivo de Entre Ríos, asimetrías y proceso de convergencia en la región centro argentina. Universidad Internacional de Andalucía, España. Disponible en: [Microsoft Word - Tesis Bevilacqua Laura \(unia.es\)](#).
- BREST LÓPEZ, C, GARCÍA DÍAZ, F. & RAPETTI, M. (2019). El desafío exportador de Argentina. DOCUMENTO DE TRABAJO N°190. CIPPEC. Disponible en: [el desarrollo exportador de argentina.pdf \(cippec.org\)](#)
- CEPAL, FAO IICA (2010) Perspectivas de la agricultura y del desarrollo rural en las Américas: una mirada hacia América Latina y el Caribe. Santiago, Chile.
- CEPAL (2012). Cambio Estructural para la Igualdad. Una Visión Integrada del Desarrollo.
- CIMOLI M. y otros (2005): Cambio estructural, heterogeneidad productiva y tecnología en América Latina, CEPAL, Santiago de Chile, Chile.
- COBE, L (2009). La salida de la convertibilidad. Los bancos y la pesificación. Buenos Aires: Capital Intelectual.
- CHANG, HJ. y ANDREONI A. (2020). Industrial Policy in the 21st Century. Volúmen 51, Issue 2. March 2020. Pages 324-351
- FUMEO, I. y TERRANOVA, L. (2022). Complejidad económica de las exportaciones argentinas: situación actual y estrategias a futuro Documento de trabajo N° 21.
- DOCUMENTO CEP XXI. Disponible en: [desarrollo de la matriz productiva y exportadora.pdf \(argentina.gob.ar\)](#)
- GOTTIG, N (2019). Efectos de la política industrial: Cambios Estructurales en la Provincia de Entre Ríos en el periodo 2004-2015. Tesis de grado. Facultad Ciencias de la Gestión.
- HAUSMANN, R., y KLINGER, B. (2007). The structure of the product space and the evolution of comparative advantage. CID Working Paper Series.
- INDEC (2022) Origen provincial de las exportaciones, Comercio exterior. Vol. 7, nº 5. Ministerio de Economía Argentina
- LAVARELLO, P. y SARABIA, M. (2015). La política industrial en la Argentina durante la década del 2000. Serie Estudios y Perspectivas N°45. CEPAL, Buenos Aires
- PREBISCH, R. (1986). El desarrollo económico de América Latina y algunos de sus principales problemas. Desarrollo Económico. 26(103).
- SCHORR, M, y WAINER, A (2015). "Algunos determinantes de la restricción externa en la Argentina". Márgenes. Revista de Economía Política I: 33-54
- STEHRER, R., FOSTER-MCGREGOR, N., LEITNER, S., STROBEL, T., VIEWEG, H.-G., VERMEULEN, J., & YAGAFAROVA, A. (2015). The Relation between Industry and Services in Terms of Productivity and Value Creation.
- SANTARCÁNGELO, J (2013). "Crecimiento industrial, sector externo y sustitución de importaciones". Realidad Económica 279: 26-46.
- WAINER, A (2018) Economía y política en la Argentina kirchnerista (2003-2015). Rev. Mex. Sociol vol.80 no.2 Ciudad de México.

Documentos

Discursos de los gobernantes a las aperturas de las Asambleas Legislativas de la provincia de Entre Ríos (periodo 2004-2022).



| NOTA 1.

Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores

Model for the elaboration of a business plan oriented toward entrepreneurs

Carrero José Gabriel. N° ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-9848-225X>
Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos, Argentina,
carrerogabriel@yahoo.com.ar

Recepción: 25 de septiembre de 2023 / Aceptación Final: 14 de mayo de 2024



ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646
Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Como citar este artículo: Carrero, J. G. (2024). Modelo para la elaboración de un plan de negocios orientado a emprendedores. Nota N° 1. Revista Tiempo de Gestión, N°35, Enero -Junio, 75-97.

Resumen

En los últimos años se ha difundido con mayor trascendencia, no solo en el ámbito vinculado con los profesionales de la administración de empresas, si no entre el público en general, la utilización de los planes de negocios. En este contexto, cobra real importancia contar con habilidades básicas para poder realizar y comprender dichos planes.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo, es establecer lineamientos generales para la elaboración de un plan de negocios y determinar los componentes relevantes que debe tener un modelo de plan de negocios a fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Además, se explica y resalta la importancia de contar con un plan de negocios y se establece cuál es el sentido de su utilización, para de este modo, lograr consolidar proyectos sobre bases más sólidas.

La metodología empleada que permitió lograr lo expuesto precedentemente, fue el resultado de una revisión bibliográfica vinculada específicamente con la temática desarrollada.

Palabras Claves: *Plan de negocios, Modelo, Emprendedor.*

Abstract

In recent years, the use of business plans has become more widespread, not only in the field linked to business administration professionals, but also among the general public. In this context, it is paramount to have the basic skills to carry out and understand these plans.

In this respect, the aim of this paper is to establish the general guidelines to elaborate a business plan and determine the relevant components that a business plan model must have to favor the approaches of nascent ventures. Furthermore, the article explains and highlights the importance of having a business plan, and establishes the meaning of its use in order to consolidate projects on more solid bases.

The methodology applied, which allowed to achieve the former, was the result of a bibliographical review specifically connected to the topic developed.

Keys Word: *Business Plan, Model, Entrepreneur.*

Introducción

Un emprendedor, de modo general, se podría decir que es aquella persona que ha decidido iniciar un negocio, tomando de manera consciente, los riesgos que esta actividad conlleva; capaz de visualizar oportunidades de negocios y afectar recursos necesarios para lograr aprovecharlas.

En ese sentido, Draier et al. (2013), caracterizan al emprendedor como aquel que intenta desarrollar una estructura que trascienda el producto, el servicio, o la técnica que da origen al proyecto, y a partir de ese objetivo comienza a emerger la necesidad de añadir conocimientos, competencias y recursos para cubrir las funciones de comercialización, administración y producción de una manera diversificada, vinculadas a los objetivos propuestos oportunamente. Queda claro entonces, que ya no se trata de generar un producto "que cambiará el mundo", sino; de idear el negocio capaz de introducir ese bien o servicio en el mercado, y conseguir que sobreviva y crezca.

La labor emprendedora posee un sin número de beneficios, tanto para el emprendedor como para gran parte de la sociedad. Comenzar un emprendimiento o un proyecto de negocio no es una labor sencilla. Un número importante de los emprendimientos no superan el primer año de ejecución y muchos otros no logran siquiera dejar de ser una mera idea. Los principales motivos del fracaso en la materialización de los proyectos, generalmente tienen que ver con un análisis inadecuado o insuficiente de los mismos, y sobre todo con la ausencia de *planificación*.

Para maximizar las chances de triunfar, el emprendedor debe contar o disponer de un cúmulo de conocimientos esenciales, que están relacionados con la fase de preinversión, los que utilizará con el propósito de no invertir "a ciegas" en un negocio determinado. Fundamentalmente debe conocer *cómo elaborar y desarrollar un plan de negocios* lo que le permitirá a posteriori determinar, entre otras cuestiones, la viabilidad del proyecto.

En tal sentido, el objetivo de este trabajo, es establecer lineamientos generales para la elaboración de un plan de negocios y determinar los componentes relevantes que debe considerar un modelo de plan de negocios a fin de favorecer los planteamientos de los emprendimientos nacientes. Además, se explica y resalta la importancia de contar con un plan de negocios y se establece cuál es el sentido de su utilización, para de este modo, poder llegar a concretar proyectos sobre bases más sólidas.

En relación a la estructura, este trabajo está conformado por una primera parte vinculada a las consecuencias de la falta de planificación en los proyectos, conceptualización acerca de que es un plan de negocios, características de un buen plan de negocios y finalidad del plan de negocios. Una segunda parte, relacionada a la determinación de los componentes relevantes que debe tener el modelo de plan de negocios propuesto, y una tercera parte, en la que se desarrolla cada sección contenida en el modelo propuesto. Por último se presentan las consideraciones finales respecto de la temática desarrollada en el trabajo, con el

objeto de exponer los beneficios de utilizar en los proyectos de emprendedores un plan de negocios, como una herramienta adecuada de planificación, con el fin de crear proyectos rentables y perdurables en el tiempo.

1). a)- Consecuencias de la falta de planificación en los proyectos

Según la autora Weinberger Villarán (2009), los sueños más maravillosos y las grandes oportunidades de negocios, se quedan sólo en buenas intenciones, precisamente porque no son materializados en proyectos viables. La alternativa es clara para el emprendedor que quiere distanciarse del fracaso asegurado, elaborar su plan de negocios, tanto para iniciar una nueva empresa, como para optimizar o ampliar la que ya tiene en marcha.

Reforzando lo expuesto, Borello (1994), sostiene que lo que sucederá en el futuro dependerá de lo que una persona haga, decida y planifique hoy.

El mismo autor, postula que los propietarios de pequeñas empresas tienden a desarrollar una visión a muy corto plazo, lo que provoca:

- Que enfoquen su atención y esfuerzos en resolver únicamente los problemas que se presentan cotidianamente, sin pensar en el futuro.
- Que las transformaciones que necesariamente se generan en el entorno de la empresa los tomen desprevenidos, sin los recursos necesarios para afrontarlas.
- Que el futuro de la empresa quede en manos de los "caprichos del destino", del azar, de la suerte, y no de las decisiones y metas del emprendedor.
- Que se pierdan valiosas oportunidades de negocios por no contar con una visión que permita prever el futuro del mercado y de la empresa a mediano y largo plazo.

Cuadro Nº1: Consecuencias de la falta de planificación

A. Falta de control.
B. Excesivas situaciones imprevistas.
C. Inexistencia de una medida para controlar el verdadero éxito o fracaso de la gestión.
D. Falta de una guía de acción clara y precisa.
E. Peligrosa visión a corto plazo.
F. Falta de criterios para decidir las inversiones y gastos a realizar.

Fuente: Elaboración propia en base a El plan de negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa. Borello (1994).

En concordancia con lo expuesto, el mismo autor; advierte que los dueños de pequeñas empresas no disponen de criterios claros para decidir las inversiones y gastos que deben realizar, lo que genera:

- Que se inviertan recursos en cuestiones que no son verdaderamente relevantes para el futuro de la empresa.

- Que no exista coherencia ni equilibrio entre las inversiones y los gastos que se realizan.
- Que las inversiones y gastos se ejecuten por "impulso", por motivos emocionales, y no por razones lógicas y razonadas (a veces por la influencia de un vendedor muy profesional, pero poco ético).

En pocas palabras, siguiendo las consideraciones precedentes vertidas por los diferentes autores referenciados, se podría exponer que una adecuada planificación, aunque sea mínima, constituye la forma más eficaz para controlar y dirigir una empresa, por pequeña que ésta sea.

b)- Conceptualización acerca de lo que es un plan de negocios

De modo general, se puede decir que, en principio; un plan de negocios servirá fundamentalmente para no dejar librado a la suerte, la intuición y/o las habilidades singulares del o de los encargados de gestionar el proyecto, el éxito y dirección de este.

Así, Muñiz (2010), plantea que el plan de negocios es una hoja de ruta que posibilita determinar con anticipación cuál es la mejor dirección a tomar para conseguir el objetivo final.

Del mismo modo, sostiene que éste es útil para definir como alcanzar los resultados planteados, identificar los pasos a seguir y recursos que se necesitan; en definitiva, ayuda a evitar fracasos posteriores.

Reforzando lo expuesto, Félix Velasco (2007), conceptualiza sobre el plan de negocios, asegurando que éste es un paso esencial que debe dar cualquier empresario prudente, con independencia de la dimensión de su proyecto.

Además de lo expresado precedentemente acerca de lo que es un plan de negocios, resulta pertinente recordar lo que expresan Filion et al. (2011), señalando que *"el plan de negocios no es un documento estático; por el contrario, se trata de un plan dinámico, cambiante, adaptable, que forzosamente se renueva con el tiempo. En pocas palabras, es un documento "vivo" que, de acuerdo con la respuesta y los resultados que se vayan obteniendo con el mismo, se renueva y permite reorganizar los recursos de la empresa para definir nuevas alternativas de acción que faciliten al emprendedor acercarse más a su meta"*. (2011:41).

De manera complementaria a lo esgrimido en los párrafos anteriores, se debe mencionar que además de la construcción del plan en sí, lo que toma real relevancia es el proceso por el cual se transita durante su elaboración, ya que la fase de investigación que demanda debe realizarse aplicando un orden lógico y coherente, lo que permite que en esta instancia; el emprendedor logre un mejor entendimiento del potencial y cualidades del negocio, así como de los riesgos y factores claves para tener éxito en el mismo, tanto a corto como a mediano y largo plazo.

c)- Características de un buen plan de negocios

En cuanto a las características que debe reunir un plan de negocios exitoso, Muñiz (2010), enuncia las siguientes:

- Eficaz: debe contener, ni mas ni menos, todo aquello que un potencial inversor debe conocer para financiar un proyecto.
- Estructurado: debe contar con una estructura simple y clara que permita ser entendido de una forma sencilla.
- Comprensible: debe estar redactado con claridad, con un vocabulario preciso, evitando jergas y conceptos muy tecnicos. Las cifras y tablas deben ser simples y de facil comprension.
- Breve: debe contener solamente los datos necesarios y oportunos.
- Comodo: debe ser facil de comprender y leer.
- Atractivo: las cifras y cuadros deben ser simples de entender; se deben obviar los "efectos especiales" en los graficos.
- El periodo de plan de negocios deberia ser para un maximo de tres años, ir mas alla debe quedar justificado.
- El plan de negocios debe realizarlo el/los interesados, aunque se puede buscar asistencia externa, el trabajo debe ser en equipo.
- Contenido: lo mas importante no es el estilo y la presentacion, sino el contenido y la justificacion de datos debidamente argumentados.

d)- Finalidad del plan de negocios

Para el Harvard Business Press (2009), cada negocio y proyecto importante demanda un plan de negocios, una hoja de ruta para abordar las oportunidades y obstáculos esperados e inesperados que presenta el futuro y para navegar exitosamente a través del entorno competitivo particular de ese negocio.

Por otro lado, vale destacar lo que señala Muñiz (2010), en relación a que los objetivos que justifican la elaboración de un plan de negocios difieren según el momento de la vida de la empresa y el tipo de negocio que vaya a planificarse. En general, las razones por las que se decide realizar un plan de negocios son:

- Tener un documento de presentación de un proyecto a potenciales inversionistas, financiadores, socios o compradores.
- Asegurarse de que un proyecto tenga viabilidad financiera y operativa, antes de su puesta en marcha.
- Identificar la forma más eficiente de llevar a cabo un proyecto.
- Crear un marco que permita identificar y evitar potenciales problemas antes de que sucedan, con el consiguiente ahorro de tiempo y recursos.
- Prever necesidades de recursos y su asignación en el tiempo.
- Evaluar el desempeño de un negocio en marcha.
- Valuar un proyecto para su fusión o venta.
- Guiar la puesta en marcha de un emprendimiento o negocio.

II)- Componentes relevantes del modelo de plan de negocios propuesto

El modelo aquí propuesto se caracteriza por dos cuestiones fundamentales, en primer término contiene los aspectos necesarios para la elaboración de un plan de negocios eficaz y la segunda cuestión que lo diferencia de otros modelos existentes, es la sencillez y claridad con la que está planteado; lo que posibilita ser comprendido y desarrollado por emprendedores con conocimientos básicos sobre el tema.

De esta forma, el modelo expuesto deberá incluir las secciones que a continuación se presentan, las que serán abordadas con mayor grado de detalle a lo largo del desarrollo de este trabajo. Asimismo, antes de referencia lo que plantea Amaru Maximiano (2008), en relación a que el orden en el que se estructuren estos temas en el "plan", será una decisión exclusiva del emprendedor, así como la profundidad de detalles y el número de temas abordados. Además, el mismo autor, sugiere considerar que un plan de negocios debería tener una extensión máxima de aproximadamente 30 páginas, y si se pudiese lograr, sería ideal redactarlo en solo 20 páginas.

- | | |
|--|---------------------------------------|
| a)- Carátula. | k)- Análisis FODA. |
| b)- Índice. | l)- Organigrama. |
| c)- Resumen ejecutivo. | m)- Estrategia de comercialización |
| d)- Descripción del negocio. | n)- Plan financiero. |
| e)- Nombre de la empresa y/o del producto. | o)- Punto de equilibrio del proyecto. |
| F)- Misión, visión y valores. | p)- Flujo de Caja. |
| g)- Producto (bien o servicio). | q)- Recursos de la empresa. |
| h)- Diagramas de flujo de la empresa. | r)- Fuentes de financiamiento. |
| i)- Análisis e investigación de mercado. | s)- Criterio de confidencialidad. |
| j)- Desarrollo de proveedores. | t)- Anexos. |

III)- Desarrollo del modelo propuesto

En este apartado se desarrollan; a continuación, cada una de las secciones contenidas en el modelo propuesto, para poder elaborar un plan de negocios enfocado en proyectos abordados por emprendedores. Cada plan de negocios, podrá combinar algunas de estas secciones, anexar otras nuevas y suprimir otras, según los destinatarios a los cuales se pretenda dirigir y a las necesidades concretas del momento.

A)- Carátula

Según el *Manual del Emprendedorismo* (2010), la carátula del plan de negocios debe ser atractiva y contener la información, que resulte, necesaria y relevante. En el caso particular de un plan de negocios para

un nuevo emprendimiento, se debería incluir: título del emprendimiento, datos personales del emprendedor, fecha (mes y año) en el que se presenta el plan. En el caso de un plan de negocios de una organización en funcionamiento deberían incluirse nombre de la empresa, dirección, teléfono, logo, nombre y datos de contacto del propietario y/o de los funcionarios de la empresa.

B)- Índice

Esta sección es fundamental para tener un acceso ágil a los diferentes contenidos que forman parte del plan de negocios y poder contar con una visión global de la estructura de dicho Plan.

Fasiolo Urli (2006), señala que luego de la caratula o portada se debe presentar el contenido, a manera de índice, para de este modo, orientar al lector acerca de la diversa información que encontrará en el plan y cuáles serán las secciones temáticas que lo estructurarán.

C)- Resumen ejecutivo

Para este apartado; el *Manual del Emprendedorismo* (2010), indica que éste, es una presentación breve de los puntos fundamentales del plan de negocios. Asimismo, establece que es recomendable que esta sección sea la última que redacte el emprendedor, ya que en ella estará condensado todo el trabajo desarrollado en el cuerpo del plan. Como será la primera sección que leerán los interesados en la empresa, debemos esforzarnos al máximo para que sea clara y concisa (se recomienda una extensión de 3 páginas como máximo) y que, a la vez, sea capaz de captar la atención del lector para interesarlo a continuar con la lectura del documento. *"Si el plan de negocios se va a presentar ante posibles inversores o financiadores, en el resumen ejecutivo se deberá describir el potencial de crecimiento y utilidades del negocio, y explicar cómo se generarán las ganancias suficientes para hacer frente a las futuras obligaciones"*. (2010:41).

Fasiolo Urli (2006), describe al resumen como el apartado que marca el tono del plan, y sostiene además, que en el quedarán reflejados el convencimiento y la pasión por el proyecto, eso que ha sentido el emprendedor.

Complementando lo expuesto, se enumeran a continuación algunos de los aspectos que debe contener un resumen ejecutivo; según la RT N° 49 (2018):

- La descripción de la empresa o proyecto y la proyección de sus productos y servicios.
- La estructura organizativa, los propietarios y el personal implicado.
- La misión, visión y valor organizacional.
- Las oportunidades de mercado.
- Las principales ventajas competitivas.
- Su estrategia de comercialización.

- Las proyecciones económicas y financieras más relevantes.
- Grado de factibilidad alcanzado.

D)- Descripción del negocio

Para Balanko Dickson (2008), si el emprendedor no puede describir su negocio, ¿cómo puede esperar ser capaz de comunicarlo a otros actores importantes, tales como bancos, clientes, proveedores y su personal? La descripción del negocio es una parte importante del plan de negocios.

La RT N° 49 (2018), establece algunos puntos que se deben contemplar al momento de elaborar la descripción del negocio:

- Misión, visión, valores de la organización y objetivos estratégicos del negocio, explicitando la estrategia a partir de la que se alcanzarán los objetivos generales y específicos, precisando el compromiso con la responsabilidad social en sus dimensiones económicas, ambientales y sociales.
- Historia de la empresa y, en el caso de emprendimientos, las razones y motivaciones que lo han llevado a emprender y quienes forman parte del equipo de trabajo.
- Naturaleza del proyecto:
 - Nuevas empresas o emprendimientos.
 - Empresas en marcha.
- Producto y/o servicio a brindar: definir cuáles son los productos y/o servicios a desarrollar.
- Segmento objetivo: a qué segmento de mercado se dirige ese producto o servicio y que usos se le dará a los mismos.
- Descripción del servicio y/o el proceso de producción: explicar en términos generales cómo se va a brindar el servicio o elaborar el producto.
- Monto inicial a invertir.
- Localización geográfica: expresar el lugar dónde se ubicará geográficamente la inversión y las razones que justifican dicha decisión.
- Justificación del negocio: exponer las razones que justifican la inversión y cuáles son las ventajas competitivas frente a la competencia.

E)- Nombre de la empresa y/o del producto

Cuando se está comprometido en el proceso de crear una empresa, son tantas las tareas que el emprendedor debe ocuparse, que intenta realizarlas lo más pronto posible, y a veces no dimensiona suficientemente ciertos aspectos. El nombre con el que se identifica la empresa es muy importante, ya que será la denominación por la que busquen e individualicen el emprendimiento y será parte fundamental de la imagen de marca.

En este marco, González Salazar (2007) esgrime que el nombre de la empresa y/o del producto que ofrecerá, son su imagen ante el cliente y su sello distintivo; por consiguiente, debe reunir un conjunto de características específicas, entre las cuales deben incluirse:

- ❖ Descriptivo: El nombre, por si mismo, debe reflejar el giro de la empresa y/o sus características distintivas de especialización.
- ❖ Original: La ley establece que el nombre de una empresa o producto debe ser nuevo (que no exista en el mercado), y puede constituirse por cualquier signo o símbolo, palabra o palabras, figura, forma geométrica o tridimensional, o bien por el nombre propio de una persona.
- ❖ Atractivo: El nombre debe ser llamativo y fácil de recordar, y estar bien identificado en el lenguaje verbal común para facilitar su aceptación y memorización.
- ❖ Claro y simple: Que se escriba como se pronuncia.
- ❖ Significativo: Que se pueda asociar con formas o significados positivos; por ejemplo, una firma con el nombre "*Excellence*" refleja su significado de excelencia, lo cual se relaciona con bienes o servicios de muy buena calidad.
- ❖ Agradable: De buen gusto, que no implique dobles sentidos o términos vulgares, ya que eso provoca rechazo inmediato del consumidor, aun cuando en un principio pudiera parecer gracioso.

F)- Misión, Visión y Valores

De modo sintético, Stettinius et al. (2009), refieren que "*la declaración de misión de una empresa articula su finalidad y proporciona una intención o guía a seguir*". (2009: 99).

Ampliando lo dicho, Wheelen y Hunger (2007), describen a la misión de una organización como el propósito o razón de la existencia de ella. Declara lo que la empresa brinda a la sociedad, ya sea un bien o servicio.

Desde otra mirada, complementar lo ya formulado con lo que puntualiza González Salazar (2007), indicando que la misión de una empresa es la tarjeta de presentación de la misma, por lo que exige una continua revisión y autoevaluación del funcionamiento de la organización para ver si la misión y el funcionamiento son congruentes entre sí.

Visión

Para Weinberger Villarán (2009), la visión es el propósito a largo plazo que pretende alcanzar la empresa u organización. Es la fotografía del futuro, la dirección a la que se anhela llegar. Además, la visión debe ser compartida por todos los integrantes de la empresa u organización.

Adicionalmente, desde una perspectiva con mayor especificidad vinculada con la conceptualización de visión para planes de negocios orientados a emprendedores, Greenburger y Sexton (1988), citado por Garzozzi et al. (2014:21), sostienen que la visión es la imagen que el emprendedor tiene inicialmente sobre el tipo de

negocio que desea emprender y la forma con que debe actuar para alcanzar el éxito, lo cual incluye su comportamiento personal y el de todas las personas que conforman la empresa.

Valores

Mencionando lo que expresa Amaru Maximiano (2009), los valores son el componente más íntimo de la cultura organizacional. Abarcan creencias, prejuicios, ideologías y todas las actitudes y juicios que comparten los integrantes de la empresa respecto de cualquier elemento interno o externo.

Por su parte, Hernández y Rodríguez (2011), revela que *"los valores son las convicciones de las personas y que conforman sus puntos de vista de lo que es y debe ser importante, bueno o malo, correcto o equivocado. Son, al mismo tiempo, las fuentes últimas de la motivación de cada conducta consciente o inconsciente"*. (2011: 196).

El mismo autor sostiene, además; que la empresa puede y debe forjar la cultura laboral con valores compartidos que beneficien integralmente tanto al individuo como a la empresa; son principios como integridad, honradez y solidaridad entre los miembros.

G)- Producto (Bien o Servicio)

Tal como afirma Fasiolo Urli (2006), aquí se deben describir los bienes o servicios que representan el "corazón" del proyecto. En este apartado es donde se debe trazar un puente entre las ventajas que confiere nuestro producto sobre las que ofrece la competencia, logrando determinar así, la demanda insatisfecha del cliente.

Simultáneamente, Amaru Maximiano (2008), coincide en que es determinante que el emprendedor sepa "escuchar la voz del cliente" para saber lo que éste desea y, con base en ello, definir el producto y estructurar el sistema de operaciones. En definitiva, la satisfacción del cliente es uno de los pilares que permitirá alcanzar el éxito de la empresa.

Asimismo, de modo adicional, aportar lo que desarrolla Weinberger Villarán (2009), en relación a que hoy se habla de "producto aumentado", dado que el producto incluye todos los servicios relacionados con él, incorporando los servicios de pre y postventa, como puede ser la garantía o un curso de capacitación para su adecuada utilización. Además, el concepto involucra la calidad del servicio ofrecido y el ambiente en el que se suministró el bien o servicio.

H)- Los diagramas de flujo de la empresa

Amaru Maximiano (2008), establece que una vez que se ha definido el bien o servicio, deberán identificarse las operaciones necesarias para generarlo y su correspondiente secuencia. Para ello, habrá que confeccionar un diagrama de flujo que muestre dónde comienzan y dónde terminan las operaciones (Grafica N°1).

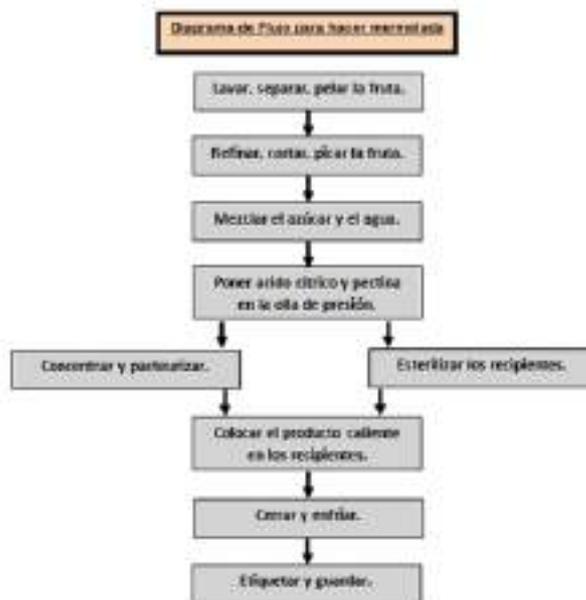
En este sentido, Munch Galindo (2007), hace referencia al proceso de producción, el cual está conformado por el conjunto de etapas requeridas para elaborar un producto o prestar un servicio. Una de las herramientas más importantes para representar los procesos de producción es el diagrama de flujo de proceso. El diagrama de flujo de proceso de producción, básicamente; es la representación grafica de la secuencia de operaciones.

Por otra parte, Álvarez Torres (1996), afirma que los diagramas de flujo son una parte importante en el desarrollo de procedimientos, ya que su sencillez gráfica ahorra muchas explicaciones.

Este autor, detalla; que entre las funciones que posee un diagrama de flujo se encuentran las siguientes para:

- a) Describir las etapas de un proceso y entender cómo funciona.
- b) Apoyar el desarrollo de métodos y procedimientos.
- c) Dar seguimiento a los productos (bienes o servicios) generados por un proceso.
- d) Identificar a los clientes y proveedores de un proceso.
- e) Planificar, revisar y rediseñar procesos con alto valor agregado, identificando las oportunidades de mejora.
- f) Diseñar nuevos procesos.
- g) Documentar el método estándar de operación de un proceso.
- h) Facilitar el entrenamiento de nuevos colaboradores.
- i) Hacer presentaciones directivas.

Grafica N°1: Ejemplo de un Diagrama de Flujo que muestra la secuencia de operaciones



Fuente: Elaboración propia en base a Administración para emprendedores. Amaru Maximiano (2008).

I)- Análisis e investigación de mercado

El análisis e investigación del mercado representa un minucioso estudio de todas las partes que lo conforman, en palabras del autor Fasiolo Urli (2006), esta descripción *"incluye la potencialidad del ramo o sector, las diferencias entre el mercado disponible y la potencialidad de crecimiento del negocio; y el detalle de las distintas oportunidades a aprovechar por el negocio así como también las amenazas a las cuales deberá hacerle frente"*. (2006:341).

En términos más sencillos; Bongiorno (2006) aborda el tema y explica en relación a este aspecto, que se debe tratar de identificar el grupo de clientes al que se le va a vender el bien o servicio. Sostiene que la clave de esta herramienta es entender el mercado, dividirlo (segmentarlo), y escoger aquella parte, que por un lado sea significativa en cuanto a la dimensión del segmento, y por el otro, que el mismo sea de acceso sencillo para la empresa o emprendedor.

Por último, hacer mención a una idea que hace referencia Saporosi (1999), la que es particularmente descriptiva y categórica, señala *"que el producto no existe hasta que no hay alguien que lo compra. Nuestro mercado está ahí afuera, flotando. Cuando nos compra, hemos definido una coordenada producto-mercado"*. (1999:121).

De esta manera se puede inferir, en atención a lo descrito; que la importancia de la investigación de mercado radica que en sus resultados se fundamenta una parte significativa de la información contenida en un plan de negocios, definiendo así por ejemplo; cuales son las necesidades insatisfechas del mercado meta, cual es el mercado potencial, que necesitan los consumidores, cuales son los clientes que puntualmente comprarán, por que motivo comprarán y que otros productos o servicios sustitutos existen actualmente.

J)- Desarrollo de Proveedores

Para Krajewski (2008), los proveedores externos pueden ser otras empresas o particulares que suministran los recursos, servicios, productos y materiales para satisfacer las necesidades de corto y largo plazo de la empresa.

Por otro lado, Sapag Chain et al. (2000), plantean que el mercado de los proveedores puede llegar a ser decisivo en el éxito o en el fracaso de un proyecto. De ahí la necesidad de examinar si existe disponibilidad de los insumos requeridos y cuál es el precio que deberá pagarse para garantizar su abastecimiento.

En este orden de ideas, Weinberger Villarán (2009), precisa que es importante analizar el poder de negociación de los proveedores porque ellos podrían bloquear nuestro ingreso a una industria determinada.

Esta autora concluye sobre el tema, que se debe recordar que cuando los proveedores controlan el mercado, su poder de negociación es alto y en muchas ocasiones podemos dejar de satisfacer las demandas de nuestros clientes, por incumplimiento de nuestros proveedores.

Además, Lambin et al. (2009), vinculado a lo expuesto precedentemente, afirman que los proveedores pueden ejercer un poder de negociación a través del aumento de precios al distribuir, reducir la calidad del producto o limitar las cantidades que venden a un determinado cliente. Los proveedores poderosos pueden, por lo tanto, obstaculizar la rentabilidad de una industria incapaz de recuperar los aumentos de costos en sus propios precios.

Todas estas aseveraciones se relacionan además con lo esgrimido por Puchol (2005), el cual plantea que se debe olvidar que el primer beneficio está en la compra. Muchos emprendedores consiguen un proveedor, les resulta conveniente y no se interesan en conseguir otros proveedores alternativos. Siempre es conveniente contar con más de un proveedor para cada producto. Así nos prevenimos ante un problema de desabastecimiento causado, por ejemplo; por una huelga en la empresa del proveedor, un incendio en sus depósitos, un cese de la actividad comercial, etc. Contar con más de un proveedor nos posibilita tener permanentemente una oferta de precios, con lo que siempre podemos presionar al proveedor que más nos interesa mencionándole la oferta del otro.

Para concluir, tener a consideración siempre, que un proveedor que sea único en el mercado, puede ser determinante para el éxito o fracaso de una empresa. Asimismo, visualizar el papel del proveedor como un aliado estratégico del negocio y no como un acreedor, ya que este aportará para incrementar el valor agregado que luego será transferido al cliente, lo que traerá aparejado un mayor índice de satisfacción para este.

K)- Análisis FODA

Para Lambin et al. (2009), el análisis FODA, es esencialmente, un análisis multicriterios, con las siguientes características:

- El análisis es puramente cualitativo.
- No se basa en mediciones objetivas o información dura.

Por su parte, Weinberger Villarán (2009), explica que el análisis FODA, es una metodología de análisis de la situación de una empresa o un proyecto, observando sus características internas (Debilidades y Fortalezas) y su situación externa (Amenazas y Oportunidades) en una matriz de 2 x 2. Se sugiere realizarlo en dos oportunidades: la primera en el análisis de la idea de negocio y en una segunda instancia; dentro del plan de negocios.

Dentro de este orden de ideas, Wheelen y Hunger (2007), sostienen que el análisis FODA no sólo debe permitir la identificación de las competencias distintivas de una determinada organización o proyecto, es decir, las capacidades y los recursos específicos con que una empresa cuenta y la mejor manera de utilizarlos, sino también identificar las oportunidades que la empresa no es capaz de aprovechar actualmente debido a la falta de recursos adecuados. A través del paso del tiempo, el análisis FODA ha demostrado ser la técnica analítica más perdurable que se emplea en la administración estratégica.

De acuerdo con Munch Galindo (2007), la finalidad del FODA es transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades.

En este sentido Wheelen y Hunger (2007), manifiestan que esta herramienta también se emplea para generar varias estrategias alternativas posibles. La matriz FODA ilustra cómo las oportunidades y amenazas externas que enfrenta una empresa específica, se pueden vincular con sus fortalezas y debilidades internas para generar cuatro series de posibles alternativas estratégicas.

Cuadro N°2: Matriz FODA con posibles alternativas estratégicas

Factores Internos	Fortalezas (F) Enumere aquí de 5 a 10 fortalezas internas.	Debilidades (D) Enumere aquí de 5 a 10 debilidades internas.
Factores Externos	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades.
Oportunidad (O) Enumere aquí de 5 a 10 oportunidades externas.	Estrategias FO Crear aquí estrategias que usen fortalezas para aprovechar las oportunidades.	Estrategias DO Crear aquí estrategias que aprovechen las oportunidades superando las debilidades.
Amenazas (A) Enumere aquí de 5 a 10 amenazas externas.	Estrategias FA Crear aquí estrategias que utilicen fortalezas para evitar amenazas.	Estrategias DA Crear aquí estrategias que minimicen las debilidades y eliminen las amenazas.

Fuente: Elaboración propia en base a Administración estratégica y política de negocios. Wheelen Hunger. (2007).

L)- Organigrama

Filion et al. (2011), definen al organigrama como *“la representación grafica de las jerarquías en la empresa; debe reflejar las interrelaciones, funciones y responsabilidades del personal, cuidando la distribución de cargas de trabajo.”*(2011:46).

De un modo más simple, Hellriegel et al. (2009), exponen que un organigrama es una representación gráfica de la estructura interna de la organización que expone cómo están interrelacionadas las distintas tareas o funciones.

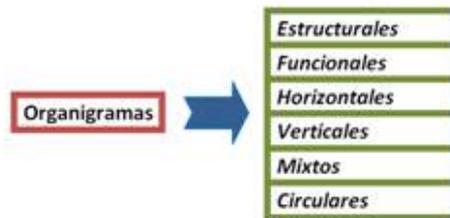
Por otro lado se debe agregar, como lo refiere el *Manual del Emprendedorismo* (2010), que los organigramas adoptarán distintas formas dependiendo del tipo de estructura y características particulares que adquiera la organización.

Para describir de un modo claro las formas de representar la estructura de una organización, tomaremos lo que señala Munch Galindo (2007), el cual sostiene que existen seis formas de representar los organigramas:

- 1- Vertical: Donde los niveles jerárquicos quedan ordenados de arriba hacia abajo.
- 2- Horizontal: Los niveles jerárquicos se representan de izquierda a derecha.

- 3- Circular: En el cual los niveles jerárquicos quedan determinados desde el Centro hacia la periferia.
- 4- Mixto: En este tipo, se combina por razones de espacio tanto el horizontal como el vertical.
- 5- Estructural: Solo se consignarán los nombres de cada área o departamento.
- 6- Funcional: Se deben plasmar las funciones de cada área.

Grafica N° 2: Tipos de Organigramas



Fuente: Elaboración propia en base a Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor. Munch Galindo (2007).

M)- La estrategia de comercialización

En este punto Weinberger Villarán (2009), plantea que la estrategia de comercialización está estrechamente vinculada a los siguientes interrogantes: ¿Cómo se piensan lograr los objetivos de ventas? Y ¿qué se hará para atraer, retener y fidelizar a los clientes? La misma autora, continúa indicando que el plan de marketing contiene la estrategia de comercialización que implementará la empresa y este está relacionado con: la creación del bien o servicio (diseño, packaging y valor diferencial), la estrategia de precio, la estrategia de promoción (difusión) y la distribución del producto, es decir, cómo se hará llegar a los clientes o consumidores.

N)- Plan financiero

En palabras de Welsch et al. (2005), "el plan financiero cuantifica los resultados financieros de implantar los objetivos, las estrategias planificadas, los planes y las políticas de la alta administración. El plan financiero representa, así, una traducción, a términos financieros, de los objetivos, las metas y las estrategias para periodos específicos de tiempo." (2005: 52).

Articulando sobre el tema, Weinberger Villarán (2009), manifiesta que hasta el momento, el emprendedor ha demostrado a los inversionistas que ha sido capaz de identificar un bien o servicio, con potencial de ser adquirido por un grupo importante de clientes y ha fundamentado que es posible producir el bien o servicio; pero aún no ha podido argumentar si la producción y comercialización del producto, le posibilitará al inversor percibir una retribución económica a cambio del dinero invertido, es decir, si el plan resultará económica y financieramente viable.

En este sentido, para esta autora, el plan financiero es sumamente valioso, debido a que a través de él se logrará determinar:

- ✓ Los recursos económicos necesarios para la realización del plan de negocios.
- ✓ Los costos totales del negocio, es decir, los costos de producción, ventas y administración.
- ✓ El monto de inversión inicial necesario para dar inicio al negocio.
- ✓ Las necesidades de financiamiento.
- ✓ Las fuentes de financiamiento, así como las ventajas y desventajas de cada alternativa.
- ✓ Los estados financieros, los cuales servirán para guiar las actividades de la empresa cuando esté en marcha.
- ✓ La rentabilidad económica y financiera del plan de negocios.

De esta manera, el plan financiero permite a los posibles socios/interesados del proyecto conocer:

- ✓ ¿Cuál es la rentabilidad que esperan recibir por su dinero?
- ✓ ¿En qué momento podrán recuperar su inversión?

Asimismo, dentro del plan financiero se encuentran los presupuestos. En este sentido, es que Amaru Maximiano (2008), plantea que el presupuesto es un plan financiero, una herramienta para previsión de ingresos y gastos. Este consiste en un estado que ordena y clasifica los gastos estimados para un periodo y las entradas de recursos para cubrirlos. Para elaborar un presupuesto, es necesario planear actividades y afectar recursos, así como establecer su costo.

El mismo autor, afirma que para que el presupuesto sea una herramienta útil para la gestión de los negocios, es imprescindible su seguimiento y control. Controlar significa verificar si los hechos suceden de acuerdo con lo planeado y presupuestado. Sin presupuesto ni control presupuestario no es posible corroborar si el volumen de ventas o si el costo es alto o bajo. Como controlar implica obtener información, que es la base del proceso de decisiones, la administración de la empresa debe enfocarse tanto en la actividad de planeación como en la de control presupuestario. El control presupuestario, que evidencia fallas y permite que éstas se detecten, se resume en el análisis de variaciones relevantes ocurridas entre lo planeado-presupuestado y lo que realmente sucedió.

Continuando con lo planteado por el autor, quiero hacer referencia a la siguiente conceptualización, la que refiere a que el presupuesto no es una herramienta que condicione las decisiones del emprendedor. Si llegara a surgir una oportunidad de adquisición de una máquina, o de implementar una estrategia de ventas que requiera más recursos, y si esas acciones no estuvieran previstas, es mejor volver a construir el presupuesto para evaluar el efecto de esas decisiones en el resultado del negocio.

O)- Punto de equilibrio de la empresa

De acuerdo con el *Manual del Emprendedorismo* (2010), un análisis adicional que suele incluirse en el plan financiero es el punto de equilibrio. En este manual se indica, de un modo sencillo; que el punto de equilibrio es el volumen mínimo de ventas que debemos generar para cubrir los gastos fijos y variables del negocio, en un período de tiempo determinado.

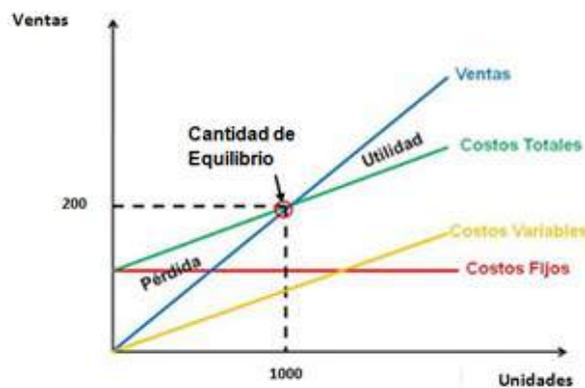
Fasiolo Urli (2006), complementando lo expuesto, puntualiza que el punto de equilibrio es una herramienta de decisión, que ayuda a determinar el nivel de operaciones óptimo en términos de producción y ventas que deberá sostener el emprendimiento.

De donde resulta que; el Punto de equilibrio se puede expresar del siguiente modo:

$$Px = \frac{CFT \text{ (costos fijos totales)}}{PVu \text{ (precio de venta unitario)} - CVu \text{ (costo variable unitario)}}$$

En definitiva, el resultado de esta ecuación establecerá la cantidad de bienes o servicios que se necesita vender para poder cubrir los costos fijos y variables del emprendimiento, para de esta forma, determinar el equilibrio.

Grafica N° 3: Método grafico para analizar el Punto de Equilibrio



Fuente: Elaboración propia en base a Administración de operaciones, estrategia y análisis, Krajewski y Ritzman (2000).

P)- Flujo de Caja

Weinberger Villarán (2009), establece que el flujo de caja es la herramienta básica de planificación financiera y de evaluación de proyectos.

Es así, que este instrumento es útil para:

- Planificar, ordenar y controlar la liquidez de la empresa por un periodo determinado.
- Ver si se puede cumplir con los compromisos asumidos en las fechas programadas.
- Evaluar la posibilidad de gestionar un financiamiento adicional.

- Evaluar la necesidad de cambiar las condiciones de plazo en el cobro a clientes y el pago a proveedores.
- Determinar la utilidad económica del proyecto y estimar su rentabilidad.

Esta autora, indica que el flujo de caja muestra todos los ingresos y egresos, actuales y futuros, que tiene o tendrá un plan de negocios. Comienza con la inversión inicial y luego se incluye la proyección de ventas. La cifra de ventas será calculada en base a la estimación de la demanda obtenida como resultado del estudio de mercado y a las políticas de precios y descuentos establecidas por el plan de marketing. En segundo lugar se incluyen los gastos y finalmente el financiamiento.

En resumen, el flujo de caja debe contemplar tres aspectos importantes:

- Ingresos: Total de cantidad vendida multiplicada por el precio unitario de venta.
- Egresos: Suma de costos de fabricación, administrativos y de comercialización.
- Financiamiento: amortizaciones de intereses y capital.

Es decir, todo aquello que signifique movimiento de dinero en un periodo de tiempo determinado.

Cuadro N° 3: Flujo de caja proyectado (Enero a Marzo)

Descripción	Mes 0	Mes 1	Mes 2	Mes 3
Ingresos				
Ventas		\$ 500 000	\$ 575 000	\$ 625 000
Total de ingresos		\$ 500 000	\$ 575 000	\$ 625 000
Egresos				
Inversión Inicial	\$ 200 000			
Alquileres		\$ 15 000	\$ 20 000	\$ 23 000
Agua		\$ 3 000	\$ 3 800	\$ 4 500
Luz		\$ 4 000	\$ 5 000	\$ 6 000
Sueldos		\$ 150 000	\$ 150 000	\$ 150 000
Prestamos (Pago mensual fijo)		\$ 30 000	\$ 30 000	\$ 30 000
Costos de administración		\$ 50 000	\$ 60 000	\$ 68 000
Costos de ventas		\$ 25 000	\$ 32 000	\$ 40 000
Imprevistos		\$ 0	\$ 30 000	\$ 10 000
Impuestos		\$ 34 000	\$ 43 000	\$ 52 000
Total de Egresos	\$ 200 000	\$ 311 000	\$ 373 800	\$ 383 500
FLUJO DE CAJA	-\$ 200 000	\$ 189 000	\$ 201 200	\$ 241 500

Fuente: Elaboración propia en base a Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio, Weinberger Villarán (2009).

Nota: En relación a la rentabilidad, se debe tener presente que cualquier persona que invierta en un negocio espera una rentabilidad, la que puede variar en función al riesgo del proyecto y a sus propias expectativas. Sin embargo, cualquier inversionista esperaría una rentabilidad superior a la tasa de interés que ofrecen las entidades bancarias, dado que colocar el dinero en el banco tiene un riesgo significativamente inferior. En ese sentido, la rentabilidad del negocio debería ser mayor a la rentabilidad de los certificados bancarios a plazo fijo, en razón de que esta alternativa de inversión; tiene un ínfimo riesgo.

Q)- Recursos de la empresa

Desde la óptica de Amaru Maximiano (2009), las personas son el recurso más importante en las organizaciones, que en esencia, son grupos de personas que emplean recursos: materiales, como espacio, instalaciones, máquinas, muebles y equipos, e intangibles, como el tiempo y los conocimientos.

Más aún, para Hernández y Rodríguez (2011), las empresas cuentan con recursos propios o ajenos para funcionar.

Para este autor, en primer término se ubican los recursos económicos, que se clasifican en propios (capital) o ajenos (producto de financiamientos [pasivos]).

Los recursos materiales se constituyen por los bienes que le posibilitan a la empresa generar la producción de los bienes o servicios con los que satisface las demandas de los clientes o usuarios. Son parte de los recursos materiales de la empresa: terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos, etc.; todos estos elementos también pueden pertenecer a la empresa o financiarse mediante créditos.

Los recursos tecnológicos y métodos de la empresa están constituidos por sus sistemas de producción propios, conocidos como *know-how* (saber hacer de la empresa), que le permiten generar métodos de trabajo para realizar sus productos y servicios diferentes a los de otras empresas nacionales o extranjeras, y que le otorgan un lugar en la preferencia de los clientes en el mercado donde opera.

Recursos humanos. El personal contratado y vinculado con la empresa proporciona un conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, competencias laborales y, sobre todo, creatividad para solucionar problemas de operación o de distribución. Hoy se considera que la gestión del conocimiento es un factor determinante en el desarrollo de las empresas.

En relación a lo señalado en el párrafo anterior, Varela (2008), sostiene que un recurso humano adecuadamente manejado y entrenado se valoriza con el transcurso del tiempo, a diferencia de los recursos físicos que, en general, se desvalorizan. La experiencia y el aprendizaje son componentes básicos en el talento empresarial.

Otro recurso, según Hernández y Rodríguez (2011), es el tiempo, al cual lo define como un recurso intangible, no renovable. La gerencia necesita de la utilización correcta de los tiempos. Este es un componente clave en la planeación porque durante esta actividad se trabaja con los tiempos para realizar procesos productivos continuos y poder abastecer al mercado; también se necesita establecer programas que indiquen el tiempo de inicio y fin para aprovechar los recursos con que cuentan las empresas.

Actualmente, las empresas identifican otro tipo de activos (recursos) que son esenciales para su operación y que pueden ser la base de sus negocios, tales como patentes, marcas, convenios de exclusividad

de distribución, alianzas estratégicas con otras organizaciones del mismo giro o en las que se puede hacer alguna sinergia para la distribución y abastecimiento. (Cuadro N° 4).

Cuadro N° 4: Recursos de las empresas

Económicos	Materiales	Recursos tecnológicos y métodos de la empresa	Recursos humanos	Tiempo
Dinero (Propio o financiado)	Terrenos, edificios, instalaciones, maquinaria, equipo, vehículos.	Sistemas de producción propios (Know - how). Investigación y desarrollo (ID).	Personal de la empresa.	Horas hombre, horas maquina.
Patentes, marcas, convenios de exclusividad de distribución, alianzas estratégicas con empresas del mismo giro. Cultura laboral de la empresa. Ventajas competitivas. Identificación, registro y resguardo del capital intelectual.				

Fuente: Hernández y Rodríguez (2011: 11).

R)- Fuentes de financiamiento

Acorde con Weinberger Villarán (2009), una vez calculada la inversión inicial y el capital de trabajo necesarios, hay que precisar las fuentes económicas para financiar las operaciones de la empresa.

Sin embargo, Sapag Chain et al. (2000), señalan que es evidente que cada proyecto puede tener múltiples fuentes de financiamiento simultáneas, las cuales, evaluadas adecuadamente, llevarán a la mezcla óptima de financiación.

Al mismo tiempo, Weinberger Villarán (2009), menciona que por lo general, los préstamos iniciales son concedidos por familiares, amigos y proveedores. Son procesos simples e informales, con condiciones favorables y a muy bajas o nulas tasas de interés. Sin embargo, el acceso a los préstamos suelen ser reducidos y no siempre están disponibles en el momento preciso.

Otra fuente de financiamiento interesante al inicio de las operaciones son las ayudas otorgadas por el Estado. Por lo general el dinero está disponible, pero es requisito realizar un plan de negocios y a veces el proceso suele ser un poco complejo.

Si se trata de financiar terrenos, las hipotecas son la mejor alternativa, en términos económicos, mientras que el leasing es la mejor opción para financiar maquinarias, equipos y vehículos.

Los créditos bancarios pueden ser útiles para cualquier tipo de financiación. Son muy flexibles pero se necesitan avales personales o garantías, por lo cual un empresario que recién inicia sus actividades, difícilmente podrá acceder a créditos bancarios. Sin embargo, el empresario podría financiarse con su propia tarjeta de crédito, pero es un financiamiento muy caro y riesgoso.

De lo expresado, se podría inferir que para materializar la creación de un negocio o su expansión es fundamental, de ser necesario: seleccionar el modo de financiarse más conveniente, con el propósito de evitar que más tarde se transforme en un obstáculo. Una correcta elección no sólo tiene que ver con los intereses, plazos y las tasas, sino además, evaluar correctamente en que estadio se encuentra el proyecto y las posibilidades concretas de hacer frente a tal compromiso.

S)- *Criterio de confidencialidad*

Este aspecto está vinculado con establecer un acuerdo de confidencialidad, el cual se materializará con la celebración de un contrato legal entre dos partes, el que describirá los temas confidenciales que ellas deseen compartir unas con otras para fines específicos, pero que desean limitar para su uso generalizado.

En este sentido el Autor Fasiolo Urli (2006) sostiene que el emprendedor es el autor intelectual del negocio y, por lo tanto, si lo considera necesario, puede recurrir a la protección legal de la información que comparte a los diferentes interesados mediante el plan de negocios.

Además, menciona que se podría firmar un contrato al momento de entregar a un potencial inversor o socio, en el cual se especificará que el emprendedor entrega dicho plan de negocios para su análisis, y quien lo recibe se compromete a guardar confidencialidad sobre la información allí contenida.

T)- *Anexos*

Para Muñoz (2010), dentro de este apartado se incluirán todos los elementos con un detalle más profundo, los cuales deben ser bastante completos y sólo serán leídos y analizados por el lector interesado en ellos (estudios de mercado, currículums, datos técnicos, documentos financieros, etcétera).

Reafirmando lo expresado en el párrafo anterior, González Salazar (2007), indica que en los anexos el emprendedor debe adicionar todos los documentos que ayuden a la mejor comprensión o verificación de los datos presentados en el plan de negocios.

IV)- *Consideraciones finales*

Es posible afirmar que la inexistencia o la inadecuada formulación de un plan de negocios complica la puesta en marcha de un proyecto, por lo que la supervivencia, desarrollo y su posterior crecimiento se verán afectados. Por otro lado, se evidencia que es esencial realizar una evaluación previa, un diagnóstico, con el propósito de conocer las condiciones y situaciones a las que está y estará sujeto el emprendimiento, y de esta forma poder dimensionar y controlar los potenciales riesgos vinculados a su ejecución.

En definitiva, el plan de negocios es un medio para materializar ideas; es un modo de exponer las ideas por escrito, de manera formal y estructurada, por lo que se transforma en una guía de las acciones cotidianas del emprendedor.

Resulta claro que la naturaleza de los planes de negocios consiste en ofrecer al emprendedor una estructura más pormenorizada acerca de su modelo de negocio. De manera más concreta, el plan pretende dar respuesta a los siguientes interrogantes: qué, dónde, cuándo, para qué, cómo y por qué, con el propósito de trazar el camino para el accionar del emprendedor vinculado a la puesta en marcha de su proyecto.

Complementariamente a lo ya expresado, se considera pertinente mencionar lo que indica Weinberger Villarán (2009), *"El plan de negocios debe ser un documento claro, concreto y preciso, capaz de convencer a una potencial inversionista de la oportunidad que representa invertir en el negocio. Además, debe ser una guía para la puesta en marcha de la empresa."* (2009:36).

Por último, se considera prudente plantear a los emprendedores que pretendan concretar proyectos de este tipo, la siguiente recomendación, recibir de parte de la comunidad académica y/o profesional una adecuada asistencia técnica especializada, tanto en la instancia de elaboración del plan de negocios como en la puesta en marcha de aquellos emprendimientos que han demostrado ser proyectos viables, para poder contribuir a alcanzar eficientemente los objetivos planteados.

Referencias Bibliográficas

- Alvarez Torres, Martin G. (1996). *Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos*. 1a. ed. México: Panorama Editorial S.A.
- Amaru Maximiano, Antonio C. (2008). *Administración para emprendedores*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Amaru Maximiano, Antonio C. (2009). *Fundamentos de Administración Teoría general y proceso administrativo*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Balanko Dickson, Greg. (2008). *Cómo preparar un plan de negocios exitoso*. 1a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Bongiorni, G. (2006). *El plan de negocios*. Revista Enfoques. 9, 64.
- Borello, Antonio, (1994). *El Plan de Negocios. Guías de gestión de la pequeña empresa*. 1a. ed. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Draier, Enrique; Huarte, Jimena; Lebendiker, Adrián Leonardo; Méndez, Alejandra; Pértega, Gabriela; Rivas Corigliano, María del Pilar; Romero Villanueva, Javier; Sicardi, Juan; Spina, Mario y Vicchi, Alejandro. (2013). *Claves para emprendedores: Conceptos básicos para planificar y desarrollar tu proyecto*. - 1a. ed. - Buenos Aires: Ministerio de Desarrollo Económico del Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. Subsecretaría de Desarrollo Económico. Recuperado de: https://www.buenosaires.gob.ar/sites/gcaba/files/manual_del_emprendedor_0.pdf
- Fasiolo Urli, Carlos A. (2006). *Emprender el camino: Estrategia, estructura y plan de negocios*. 1a. ed. Buenos Aires: Osmar Daniel Buyatti Librería Editorial.

- Félix Velasco, Álvaro. (2007). *Aprender a elaborar un plan de negocios*. 1a. ed. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
- Filion, Louis J.; Cisneros, Luis F.; Mejía Morelos, Jorge H. (2011). *Administración de PYMES*. 1ra. ed. México: Pearson Educación.
- Garzozzi, René; Messina, María; Moncada, Cristian; Ochoa, José; Ilabell, Griselda; Zambrano, Ricardo. (2014). *Planes de negocios para emprendedores*. 1a. ed. Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos.
- González Salazar, Diana M. (2007). *Plan de negocios para emprendedores. Al éxito*. 1a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Harvard Business Press. (2009). *Crear un plan de negocios*. 1a. ed. Chile: Editorial Impact Media Comercial S.A.
- Hellriegel, Don; Slocum Jr, John W. (2009). *Comportamiento organizacional*. 12a. ed. Mexico: Cengage Learning Editores S.A.
- Hernández y Rodríguez, Sergio J. (2011). *Introducción a la administración. Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. 5a. ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Krajewski, Lee J.; Ritzman, Larry P.; Malhotra, Manoj K. (2008). *Administración de operaciones*. 8a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Lambin, Jean J.; Gallucci, Carlo; Sicurello, Carlos. (2009). *Dirección de marketing. Gestión estratégica y operativa del mercado*. 2a. Ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Ministerio de Industria. (2010). *Manual del Emprendedorismo. Un nuevo país está en marcha y confía en vos*. Argentina. Recuperado de: http://emprendedorasenred.com.ar/wp-content/uploads/2017/02/Manual-Emprendedorismo.AE_.pdf
- Munch Galindo, Lourdes. (2007). *Administración. Escuelas, proceso administrativo, áreas funcionales y desarrollo emprendedor*. 1a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Muñiz, Luis. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio. Como diseñarlo, implementarlo y evaluarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- Puchol, Luis. (2005). *El libro del emprendedor. Como crear tu empresa y convertirte en tu propio jefe*. 2a ed. España: Ediciones Díaz de Santos S.A.
- Resolución Técnica 49. (2018). *Marco Conceptual e Informe para Plan de Negocios*. Consejo elaborador de normas de administración (CENADMIN). Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas.
- Sapag Chain, Nassir; Sapag Chain, Reinaldo; Sapag Puelma, José Manuel. (2000). *Preparación y evaluación de proyectos*. 6a. Ed. México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A.
- Saporosi, G. (1999). *Clínica empresarial. Una metodología paso a paso para desarrollar y monitorear un plan de negocios*. 2a. ed. Buenos Aires: Ediciones Macchi.
- Stettinius, Wallace; Wood Jr., D. Robley; Doyle, Jacqueline L.; Colley Jr. John L. (2009). *Plan de negocio. Cómo diseñarlo e implementarlo*. Barcelona: Profit Editorial.
- Varela, V., Rodrigo. (2008). *Innovación empresarial. Arte y ciencia en la creación de empresas*. 3a. ed. Colombia: Pearson Educación de Colombia, Ltda.
- Welsch, Glenn A.; Hilton, Ronald W.; Gordon, Paul N.; Rivera Noverola, Carlos. (2005). *Presupuestos. Planificación y control*. 8a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.
- Weinberger Villarán, Karen. (2009). *Plan de negocios. Herramienta para evaluar la viabilidad de un negocio*. 1a. ed. Perú: Nathan Associates Inc. Recuperado de: <https://www.nathaninc.com/wp-content/uploads/2017/10/LIBRO-PLAN-DE-NEGOCIOS-2.pdf>
- Wheelen, Thomas L., Hunger, J. David. (2007). *Administración estratégica y política de negocios*. 10a. ed. México: Pearson Educación de México S.A.



NOTA 2.

Los decanatos de María Laura Méndez, una gestión diferente (2002 – 2010).

The Deaneries of Maria Laura Mendez - a different management (2002- 2010).

Mariano Hadad. N° ORCID: <https://orcid.org/0009-0008-2444-3195>
Facultad de Ciencias de la Gestión, Universidad Autónoma de Entre Ríos.
Facultad de Ciencias de la Educación, Universidad Nacional de Entre Ríos.
Argentina. hadad.mariano@uader.edu.ar



ISSN: 1850-7255 - ISSN (En línea): 1853-6646
Esta obra se encuentra bajo la licencia Creative Commons
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/>



Recepción: 6 de diciembre de 2023 / Aceptación Final: 10 de abril de 2024

Como citar esta nota: Haddad M. (2024). Los decanatos de María Laura Méndez, una gestión diferente (2002 – 2010). Nota N° 2. *Revista Tiempo de Gestión*, N°35, Enero – Junio, 98-108.

Resumen

Este artículo se propone mostrar una síntesis del material con el cual se desarrolla la investigación en curso, seleccionando hechos, actividades y entrevistas a referentes clave que mucho tuvieron que ver con el movimiento académico constante que caracterizó al período 2002 – 2010 en la Facultad de Ciencias de la Educación de la UNER en la ciudad de Paraná. En una primera aproximación se trabajó con la idea de contrastar la hipótesis de concebir a este período como efectivamente prolífico en cuanto a la producción académica en todas sus variantes, al poco tiempo se pudo comprobar lo anticipado por lo cual se optó por desarrollar aquellos elementos que se consideran más relevantes. En tal sentido los componentes teóricos refieren no sólo al campo de la Educación y de la Historia, sino al desafiante escenario propuesto por Méndez desde el decanato de una Facultad que tiene como base la enseñanza de la Educación. No se trata de una biografía de la entonces decana, aunque su vitalidad la hacía una persona muy presente en aquel escenario en el que fue una protagonista principal, sino de dar cuenta del carácter innovador de las prácticas impulsadas durante su gestión.

Palabras Claves: Facultad de Ciencias de la Educación – María Laura Méndez – Prácticas innovadoras

Astract.

This article intends to present a summary of the material used to develop the ongoing research, by selecting facts, activities and interviews to key leaders who had a crucial involvement in the constant academic movement that cartarized the 2002-2010 period at UNER's Facultad de Ciencias de la Educación (Education Sciences Faculty) in the city of Parana. In a first approach the work was carried out with the idea of verifying the hypothesis of conceiving this period as effectively prolific in regards to academic production in all its variants. Soon, it was possible to prove what had been anticipated. Thus, the choice was to focus on those elements considered the most relevant. In this sense, the theoretical components refer not only to the Education and History field, but also to the challenging scenario proposed by Mendez from the Dean's Office at the Faculty, which is based on the teaching of Education. This is not about a biography of the former Dean, although her vitality made her a very present person in that scenario where she was a main character, but to address the innovative character of the practices promoted during her management.

Key words: Faculty of Education Sciences - Maria Laura Mendez - Innovative practices

Introducción.

Si bien para quienes no pertenezcan a la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos (de ahora en más La Facultad o FCEdu), el marco aquí caracterizado como novedoso les pudiera no parecer tanto, sí lo fue para gran parte de la comunidad de dicha Institución durante el recorte temporal establecido. En estilo narrativo se presenta resumidamente la experiencia de una gestión politizada que, siguiendo lineamientos del filósofo francés Gilles Deleuze, fue desarrollada durante dos períodos consecutivos por María Laura Méndez como Decana de la FCEdu de Paraná.

Méndez fue la Decana que provenía de otro lugar, tanto geográfico como académico, y si bien esto puede parecer un dato de color, lo cierto es que su formación de grado en Antropología, su participación activa en el campo de las instituciones psicoanalíticas y sus Seminarios dictados en diversos posgrados, confluyeron con su título de Doctora en Educación en el marco del Doctorado creado bajo su gestión. Una decana que no provenía de Ciencias de la Educación y que si bien tuvo la férrea oposición de destacados docentes de la Casa, como Edgardo Ossanna y Gustavo Lambruschini, fue sin embargo más aceptada que rechazada en la Institución, quizás porque siempre creyó en un cambio superador de los límites de concebir a cada disciplina como un compartimento estanco, y que, como acostumbraba a decir, ese cambio tenía más posibilidades de manifestarse en los márgenes que en el centro; en universidades más pequeñas y apartadas de los grandes centros educativos.

A continuación exponemos una selección de testimonios, fuentes y hechos que constituyeron el andamiaje sobre el cual se fue construyendo una gestión heterodoxa e innovadora que hemos caracterizado como diferente.

Desarrollo. Presentación de la selección de elementos a destacar.

El primer testimonio que se analiza brevemente a modo de resumen es la entrevista realizada por nosotros este año a Méndez en la cual la ex Decana presenta un completo panorama de los logros y avances realizados en la Facultad durante su período de gestión. En este tiempo, se llevaron a cabo diversas acciones y proyectos que contribuyeron al fortalecimiento académico y a la proyección de la institución en la comunidad.

En primer lugar, cabe recordar las creaciones de posgrados como la Especialización en Docencia Universitaria y la Especialización y Maestría en Educación Rural, en colaboración con la Facultad de Cs. Agropecuarias de la UNER. Estos programas ofrecieron oportunidades de formación avanzada para profesionales y docentes interesados en mejorar su desempeño y capacitación en sus respectivas áreas.

Por supuesto los Doctorados en Educación y en Ciencias Sociales se destacaron como hitos importantes. El primero se llevó a cabo bajo la dirección de la Dra. Graciela Frigerio y fue, sin dudas, exitoso, con una destacable tasa de egresados que culminaron sus tesis siendo evaluados por prestigiosos jurados nacionales e internacionales. La misma Frigerio dirigió la Tesis doctoral *Significado y verdad: (desafíos actuales para una filosofía de la educación)* de María Elena Candioti; a la vez que Méndez egresa con su tesis *La producción de subjetividad desde la perspectiva de la multiplicidad*, bajo la dirección del Dr. Mario Casalla. Inmediatamente Méndez comienza a dirigir varias Tesis doctorales, entre ellas la de Ileana Ramírez titulada *Los sentidos construidos sobre la interculturalidad en educación en contextos de contacto interétnico. Tensiones entre la escuela moderna y la configuración de espacios interculturales democráticos*, quien viajaba desde Corrientes y era recibida en el domicilio de María Laura. Entrevistada, Ramírez recuerda aquella experiencia estableciendo que en el ámbito de la Educación, se ha progresado en desarrollar enfoques y métodos para la educación intercultural. Sin embargo, algunas de estas prácticas parecen ofrecer experiencias distintas pero en última instancia se quedan en meras experiencias. Esto sugiere que no logran desafiar las estructuras educativas convencionales que son necesarias para una discusión significativa sobre el propósito social de la educación intercultural y cómo deberían implementarse prácticas educativas con características diferentes. En tal sentido la colaboración de su Directora no solo se limitó al ámbito académico, sino que también estableció un fuerte lazo de confianza y respeto mutuo, asegurando que la relación de mentoría trascendió la mera asistencia en la tesis, convirtiéndose en una conexión que valoró enormemente. A lo largo de la Tesis de Ramírez se puede observar un fuerte entrecruzamiento entre Educación y Antropología, mirada transdisciplinaria que aprendió a concebir al transitar el cursado del Doctorado. Sostiene que esta experiencia en el Doctorado le enseñó que la interdisciplinariedad no solo es enriquecedora en términos de conocimiento, sino que también promueve la apertura mental y la capacidad de abordar problemas desde múltiples ángulos. Además, estos diálogos entre disciplinas fomentaron un espíritu de colaboración y un sentido de comunidad académica enriquecedora. La comprensión de que cada disciplina tiene su propia lente a través de la cual observa el mundo produce una mayor tolerancia y apertura hacia diferentes perspectivas, lo que, a su vez, ayuda a quienes trabajan en Educación a convertirse en investigadores más versátiles y reflexivos.

Estas lecciones han sido fundamentales en su desarrollo académico y en su enfoque hacia los desafíos educativos y sociales que aborda en su trabajo. La experiencia de trabajar junto a María Laura no solo le brindó una visión más profunda de su campo de estudio, sino que también le inspiró a explorar nuevas direcciones de investigación y a desafiarse a sí misma de maneras que nunca antes había considerado. Sus conocimientos y su enfoque meticuloso la instaron a cuestionar algunas suposiciones, a profundizar en la literatura relevante y a presentar argumentos más sólidos y matizados en su tesis.

Por otro lado, habíamos mencionada la creación del Doctorado en Ciencias Sociales que fue impulsado decididamente por La Facultad. Éste fue un proyecto conjunto de tres facultades -Ciencias Económicas, Trabajo Social y Ciencias de la Educación- lo que lo hizo único en el país y aún sigue vigente, con la destacada dedicación de la Dra. Claudia Kozak y de la Lic. Mónica Ugalde, gracias a lo cual pudo prosperar. La colaboración entre las facultades también permitió su gestión, consolidando así la importancia de la colaboración interdisciplinaria y el intercambio de conocimientos entre diferentes áreas del saber. Al día de hoy se graduaron cerca de un centenar de personas.

La Facultad también se mostró comprometida con la sociedad y la comunidad a través de diferentes iniciativas. Se amplió la perspectiva de la Universidad para la Tercera Edad, ofreciendo una variada y continua oferta docente¹, además de realizar trabajos comunitarios en zonas periféricas de la ciudad, destacándose el Proyecto de Extensión dirigido por el Dr. Arturo Firpo, titulado "Por un urbanismo integrado: identidades barriales de la ciudad de Paraná" en donde se llevó a cabo toda una tarea de recoger las memorias barriales y la realización de talleres de ciudadanía.

En el área de enseñanza de lenguas extranjeras y expresiones artísticas, se llevaron a cabo proyectos interesantes y enriquecedores, guiados por docentes de La Facultad.

La Licenciatura en Letras para docentes con títulos de Profesores contó con tres cohortes y fue dirigida por la Mg. Marcela Reinoso, brindando a los docentes la oportunidad de especializarse en esta materia.

En el campo de la comunicación comunitaria, se creó un Área que se destacó por su excelente trabajo en lugares marginales de la ciudad y en cárceles, demostrando entusiasmo y compromiso bajo la coordinación de la Dra. Patricia Fasano.

En cuanto a la colaboración y trabajo en equipo, cabe resaltar la importancia del grupo que acompañó a la Decana, como la contribución de los Doctores Alejandro Caudis (Secretario Administrativo) y Silvina Baudino (Secretaria Académica entre 2004 y 2010), así como la permanente inventiva del mencionado Firpo en la Secretaría de Extensión Universitaria. También es de subrayar el apoyo y compromiso de los docentes y el personal de la Institución, quienes desempeñaron sus funciones con entusiasmo y dedicación, permitiendo una tarea colectiva exitosa y con un fuerte compromiso institucional.

Entrevistada, Baudino menciona diversas prácticas académicas y políticas que se llevaron a cabo, caracterizadas por las premisas deleuzianas de multiplicidad y diferencia. Además de las alianzas con otras facultades, la institución se involucró en la creación de la Asociación Nacional de Facultades de

¹ Entre las muchas actividades del Departamento de la Mediana y Tercera Edad perteneciente a la FCEdu se destacó el II Ciclo de Conferencias "Biografías de Políticos Latinoamericanos" en 2002 y 2003. Este Departamento fue fortalecido bajo gestión de Méndez, cuando muchos docentes de la Casa dieron cursos y conferencias para la gente mayor que fueron multitudinarios.

Humanidades y Educación (ANFHE). Esta Asociación, iniciada por la Facultad de Humanidades de la Universidad Nacional de Cuyo, estableció relaciones con facultades de todo el país, lo que permitió posicionar a la de Paraná en un lugar privilegiado y llevar a cabo gestiones en el Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) en defensa de los profesorados universitarios y el reconocimiento de sus títulos docentes. Entre 2007 y 2010 Méndez presidió dicha Asociación, lo cual fortaleció aún más la participación de La Facultad en ámbitos académicos nacionales.

Se suma a esto también la Red Nacional Audiovisual Universitaria (RENAU) como ejemplos de cooperación y colaboración entre instituciones. En La Facultad se implementó el Profesorado en Comunicación Social. A su vez se instituyeron los cursos de capacitación para preceptores, la elección democrática de Coordinadores de Carreras, y la colaboración con el INTA y la Facultad de Ciencias Agropecuarias. Para Baudino estas experiencias representaron un modo de vida basado en la multiplicidad, la diferencia y la colaboración, como por ejemplo la implementación de programas de fortalecimiento de las Cátedras de primer año, proyectos de apoyo a la articulación entre universidad y escuela media, una relevante relación con el Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos, lo que permitió a la FCEdu participar en diversos proyectos educativos en todos los niveles de enseñanza. Esta colaboración contribuyó a enriquecer la formación de los estudiantes y a estrechar los vínculos entre la institución y el sistema educativo provincial.

En el recuerdo queda también el haber hecho frente a un hecho traumático como fue la inundación de la ciudad de la ciudad de Santa Fe en el año 2003, aquí se hace especial hincapié en la labor colectiva inter-claustros durante esta circunstancia complicada demostrando la solidaridad y el apoyo del equipo de gestión en momentos difíciles. En aquella tragedia humanitaria, Méndez exceptuó a los alumnos de la vecina localidad de asistir a clases, ya que habían perdido hasta sus casas. Increíblemente esta medida fue cuestionada por algunos docentes, pero la entonces Decana impuso su decisión.

Una constante de la gestión fue que la Institución se esforzó por integrar a otras facultades de la UNER, tanto las ubicadas en la ciudad de Paraná como las de Oro Verde y las de la costa del Uruguay, llevándose a cabo proyectos académicos y de extensión, evidenciando la importancia de la cooperación interinstitucional.

Un logro destacado fue la creación del Comedor Universitario, en colaboración también con las Facultades de Trabajo Social y de Ciencias Económicas. Este comedor, gestionado por los propios estudiantes, se convirtió en un modelo innovador de autogestión, supervisado por delegados de los decanos. Aunque no estuvo exento de dificultades, la experiencia de interrelación y colaboración resultó memorable, especialmente durante su inauguración, un momento de alta carga emotiva.

Durante su segundo mandato, La Facultad se involucró activamente en tres proyectos del Rectorado. Uno de ellos fue la creación de la Tecnicatura en Gestión Universitaria destinada al personal administrativo y de servicios, bajo la coordinación académica de la Dra. María del Pilar López. Esta Tecnicatura, aprobada por el Consejo Superior de la UNER en 2004 y acreditada por el Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación en 2005, fue pensada como una forma de valorar y profesionalizar la labor no docente y fueron muchos los inscriptos, constituyendo una experiencia académica para quienes habitan todos los días las instituciones universitarias pero como no realizan tareas docentes muchas veces no se los concibe con la posibilidad de ingresar en las discusiones de contenidos y teorías. Entrevistada Rita Adrián, trabajadora del Departamento Alumnos de la Facultad que ingresó a la TGU en 2005 y egresó en 2010, rescata el hecho que este estudio le permitió tener una visión más amplia de las tareas que se realizan en La Facultad y cómo las actividades que se desarrollan en el Departamento pueden influir o interactuar con los otros Departamentos y/o Áreas.

También en aquel momento, se llevó a cabo la redacción de un proyecto de Ley Universitaria, en un trabajo colaborativo entre todas las unidades académicas de la UNER, y se brindó apoyo en los espacios de formación docente, mediante la realización de Seminarios dirigidos a todos los docentes de la universidad. En todo este proceso, la figura de la vicedecana, Lic. Zuni Costa, resultó fundamental. Su infatigable trabajo, iniciativas, apoyo y compromiso fueron clave para llevar a cabo todas estas tareas con un entusiasmo que caracterizó su labor y contagiando ese espíritu en toda la institución.

A comienzos de su gestión, la Decana llevó a cabo la formación de un Colectivo llamado "Resistir Construyendo". Este proyecto militante fue posible gracias a la colaboración de la Lic. Sonia Zapolsky, quien fuera Secretaria del gremio docente de la UNER, y del Ing. Armando Salzman, quien brindó el espacio físico para desarrollar el proyecto y actuó como mentor del mismo. Funcionó en el Centro Cultural La Hendija de Paraná, cuya Fundación comenzó a promocionar la publicación de libros, muchos de los cuales fueron escritos por docentes vinculados a la Facultad y a la ciudad².

Entre ellos, Salzman menciona especialmente la tesis post-doctoral de María Laura, por haber impactado en las personas que lo habían leído, abriendo sus mentes y cambiando su forma de pensar³. Destaca a María Laura como una docente que sacó a la institución de su auto encierro, promoviendo un ambiente horizontal y de libertad para participar y hablar. Recuerda que en aquel momento el proceso zapatista mexicano fue importante para el Colectivo, y se menciona una experiencia relacionada con la ocupación de una casa abandonada en Santa Fe en la que se realizaron actividades culturales. Sin embargo, observa el creador de

² Entre 2002 y 2010 esta Fundación publicó libros de Mirta Giaccaglia, Laura Imbert, Silvia Dottori, Susana Cazzaniga, Annabel Lee Teles, Mabel Pipkin, Graciela Frigerio y Gabriela Diker, entre otras.

³ Se refiere al libro *Procesos de subjetivación. Ensayos entre antropología y educación*, que será publicado también por la Fundación La Hendija.

La Hendija, después de la partida de María Laura como Decana, la Facultad volvió a replegarse y adoptar una actitud de prudencia y miedo frente a propuestas de otros actores de la comunidad.

El colectivo Resistir Construyendo se enmarcó en el agitado clima político generado por la crisis de 2001 y permitió la creación de espacios de pensamiento y acción colectiva. La iniciativa contó con la participación de estudiantes, docentes y miembros activos de la comunidad de Paraná y sus alrededores. El objetivo principal fue el estudio de la obra del filósofo francés Gilles Deleuze, considerando que su pensamiento permitía romper con viejas estructuras y actuar teniendo en cuenta las diferencias, sin perder de vista las relaciones de poder que afectan a cualquier colectivo. Este enfoque sirvió de base para desarrollar un trabajo institucional transversal en diferentes ámbitos.

Se trajeron a la biblioteca de la facultad varios ejemplares de la Revista *Acontecimiento* publicada en Buenos Aires y fundada por Raúl Cerdeiras, con quien el Colectivo estableció contacto. La lectura de este autor, en particular la del texto *La política que viene*, produjo un fuerte impacto entre los docentes y estudiantes que compartían una nueva mirada de la política y de la educación en tiempos del "que se vayan todos". Lo que realmente interesó fue que Cerdeiras analiza la situación política de aquel momento ciertamente crítico y se plantea posibles escenarios futuros en la política y la sociedad argumentando que se estaba viviendo un momento de cambio en el que la política tradicional estaba siendo cuestionada por lo cual se abrían nuevas posibilidades de participación ciudadana y nuevas formas de organización política.

En primer lugar, Cerdeiras describe aquel contexto en el que se ha producido una crisis de confianza en la política y en las instituciones tradicionales. El autor argumenta que la crisis se debe en gran parte a la brecha entre los ciudadanos y los políticos, que han perdido contacto con la realidad y las necesidades de la sociedad. Además, se ha producido una pérdida de legitimidad de las instituciones, que se perciben como alejadas de los intereses de la mayoría de la población.

Una serie de escenarios futuros podrían surgir en función de aquellas tendencias. Uno de ellos es el de la polarización, en el que la sociedad se divide en dos bloques enfrentados y la política se convierte en un juego de suma cero en el que lo importante es vencer al otro lado. Otro escenario posible es el de la fragmentación, en el que los partidos tradicionales pierden apoyo y surgen nuevas fuerzas políticas que defienden intereses específicos.

Sin embargo, la clave que marcó al Colectivo de Paraná fue el señalamiento de la posibilidad de un cambio hacia una política más participativa y democrática. Para ello, era necesario que se produjera una transformación profunda de las instituciones y que se fomente la participación ciudadana en todos los ámbitos de la vida política y social, y aquí entraba la Universidad.

"La política que viene" se empezaba a pensar sin partidos políticos, no sólo los más grandes y tradicionales, también los de izquierda fueron objeto de la misma crítica. Aquel análisis profundo de la

situación política con sus posibles escenarios futuros se percibía como la consecución lógica de las tendencias presentes. El cambio profundo en las instituciones y en la cultura política implicaba que los ciudadanos tuvieran un papel más activo en la toma de decisiones. En tal sentido, una de las derivaciones de este proyecto fue la creación de una radio comunitaria llamada "Radio Cualquiera", donde todos tenían voz. En esta experiencia colaborativa participaron tanto estudiantes como graduados de las Carreras de la FCEdu de la UNER. Fue una experiencia que se valora hasta hoy ya que buscaba evidenciar que ninguna institución, y en particular la Universidad, puede encerrarse en sus ámbitos académicos creyendo ser poseedora de un conocimiento absoluto o de una verdad supuesta.

Esta iniciativa tuvo varias resonancias y dejó una experiencia significativa de práctica colectiva. Demostró la importancia de crear espacios de encuentro y diálogo que trasciendan los límites académicos y que involucren a diferentes actores sociales en la construcción de conocimiento y acción.

Junto con el mencionado texto de Cerdeiras, el artículo *La disrupción de lo nuevo: un lugar para el sujeto en la educación institucionalizada* de Alejandro Cerletti, acaparó la atención, debido a que aborda la importancia de la inclusión del sujeto en la educación institucionalizada y cómo esta inclusión puede ser disruptiva en el sentido de romper con los modelos tradicionales de enseñanza.

El autor sostiene que la educación institucionalizada a menudo se enfoca en la transmisión de información y conocimientos, pero se olvida de la importancia del sujeto en este proceso. El sujeto es un ser activo que construye su propio conocimiento a través de su experiencia y su relación con el mundo. Por lo tanto, es necesario que la educación institucionalizada incluya al sujeto como un actor fundamental en el proceso de aprendizaje, lo cual produjo que el colectivo Resistir Construyendo se identificara con este autor ya que esto último era un posicionamiento propio.

A su vez, atraía la propuesta de una nueva perspectiva para la educación institucionalizada que debía enfocarse en la construcción de la identidad del sujeto a través de la reflexión crítica sobre su experiencia y su relación con el mundo. Esta perspectiva se basa en una pedagogía crítica que se enfoca en la construcción del conocimiento a través de la experiencia, la reflexión y el diálogo. El autor sostiene que esta nueva perspectiva requiere de una reorganización radical de los modelos tradicionales de enseñanza. En lugar de enfocarse en la transmisión de información, los profesores deben actuar como facilitadores del proceso de construcción del conocimiento del sujeto. Esto implica una mayor atención a las necesidades individuales del estudiante, la creación de espacios para la reflexión y el diálogo, y la inclusión de la experiencia personal en el proceso de aprendizaje.

Cerletti también destaca la importancia de la tecnología en este proceso de disrupción. La tecnología puede ser una herramienta poderosa para la construcción del conocimiento y la inclusión del sujeto en el proceso de aprendizaje. Por ejemplo, las redes sociales pueden ser un espacio para el diálogo y la reflexión

crítica, y la tecnología de realidad virtual puede proporcionar experiencias de aprendizaje *immersivas* y personalizadas. Si se recuerda que esto se planteó hace veinte años, cuando todavía el uso de las TIC era mucho menor al actual y que además todavía se las cuestionaba "ideológicamente", no cabe dudas de que el debate era interesante.

Pero recordemos, es a partir de las lecturas de Deleuze, y su incorporación por parte de Méndez, que el filósofo francés se convirtió en el autor que aglutinó al Colectivo; María Laura Méndez fue - si bien no podemos decir que lo introdujo- quien lo puso en el centro de la escena tanto de aquel grupo como de La Facultad. Fue un período "deleuziano" aunque, como sostiene la escritora brasileña Suely Rolnik, "Nadie es deleuziano". Nuevamente es Silvina Baudino quien expresa la importancia de las conexiones múltiples y los encuentros en la formación individual y colectiva de la gestión. Destaca la influencia de Deleuze y otros pensadores en la vida y el trabajo de María Laura, y cómo su enfoque filosófico impacta en la existencia de las personas. Se menciona la noción de "devenir", que implica una transformación constante de uno mismo y de las relaciones con los demás, destacándose la importancia de la experimentación y de la creación en la educación, alejándose del modelo de sujeto fijo y promoviendo prácticas que dispersen las posibilidades existenciales enfatizando la atención en las prácticas, lenguajes y experiencias singulares e institucionales.

No quisiéramos dejar pasar, antes de entrar en el último punto de esta Nota, la creación en 2009 de la Especialización en Políticas de Infancias y Juventudes. Esta propuesta se basó en una experiencia previa llevada a cabo por un consorcio de universidades integrado por la UNER, la UNL y la UNR. Durante ese período, se contó con el apoyo del Ministerio de Educación y Cultura, que otorgó becas a los profesores de los Institutos de Formación Docente para cursar la especialización. La aprobación de la Carrera se concretó por la Resolución CONEAU N° 691/05.

La propuesta se basó en la articulación entre tres universidades con amplia trayectoria en educación en la región, lo que les brinda una fuerte presencia en los sistemas educativos de las provincias de Santa Fe y Entre Ríos, por lo cual se plantea la importancia de reeditar la experiencia y ofrecer un espacio académico que permita la formación, la investigación y el intercambio de ideas sobre las infancias y las juventudes en diferentes contextos institucionales.

Este posgrado se proyectó como una contribución al fortalecimiento de una comunidad académico-profesional capaz de abordar las múltiples problemáticas y desafíos que presentan las nuevas infancias y juventudes. Se busca ofrecer respuestas y habilitar posibles recorridos institucionales desde la calidad académica, la pertinencia social y las conexiones intra e intergeneracionales, remarcando la necesidad de afrontar los desafíos del complejo escenario sociopolítico regional, nacional y latinoamericano.

La propuesta de la Carrera de Especialización en Nuevas Infancias y Juventudes evidencia el continuo mejoramiento de las carreras de grado y posgrado, la calidad de las actividades de investigación y extensión,

y la consolidación de la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos como un espacio académico de relevancia. Debe subrayarse la importancia de los objetivos globales de la política de posgrado de La Facultad, como la constitución de un marco plural y participativo para la actividad académica, la actualización constante de las agendas de debate, y la generación de espacios de investigación y trabajo colaborativo.

Para finalizar: lo que no se pudo.

Pero en esta dinámica enriquecedora y cuantitativamente significativa, Méndez marca las cosas que no salieron, que no se pudieron concretar, resumiendo en tres proyectos que quedaron incompletos. El primero fue la implementación de la Carrera de Comunicación Social en la ciudad de Chajarí a partir de 2008. Aunque comenzó con un convenio entre la Universidad y la Municipalidad, el proyecto se interrumpió debido a la falta de presupuesto. Si bien quedó trunco, se otorgó ayuda económica para que estudiantes que así lo desearan lograran completar la carrera en la sede principal de la Facultad. Pese a esto no se puede dejar de señalar que ésta fue una experiencia inédita para aquella localidad ya que permitió conjugar tres cuestiones importantes. La primera es que la mayoría de los estudiantes inscriptos pudieron acceder a la Universidad por primera -y en no pocos casos única- vez en su vida; la segunda es que se aceleró un sistema de concursos interinos al interior de la FCEdu para cubrir las Cátedras en Chajarí, en los cuales se priorizó a profesores recientemente egresados de la propia institución, lo que los introdujo en la carrera docente; la tercera fue que la llegada a diario de profesores desde Paraná produjo un impacto en el lugar alterando los modos de vida; todos los días llegaban libros nuevos, autores nuevos, temas nuevos. En 2009 se firmó con el Consejo General de Educación de la Provincia de Entre Ríos, un convenio en donde se dictaron durante dos años dos cursos con evaluación: "Revisiones de la memoria: historia y literatura" y "Revisiones de la memoria: las efemérides y la historia política" destinados al personal docente del magisterio de la Provincia. Este curso se enmarcó en el Proyecto "Articulación Universidad / Sistema Educativo Entrerriano. Revisión de saberes y experiencias socio educativas", en el cual participaron una gran cantidad de maestras y profesores de tres sedes; Paraná, Chajarí y Federal. Fue un Proyecto que perduró en el tiempo y en donde los cursantes tuvieron que rendir un examen final para aprobarlo. Hasta el día de hoy, docentes rurales que nunca habían tenido este tipo de experiencias, manifiestan un recuerdo grato de la misma ya que les proporcionó "una visión diferente de la educación".

El segundo proyecto fue la Maestría en Educación, dirigida por Graciela Frigerio en Tierra del Fuego, con sedes en Ushuaia y Río Grande. A pesar de los esfuerzos de la coordinadora y el equipo, los obstáculos, principalmente de naturaleza política provincial, impidieron a los estudiantes finalizar el proceso y presentar sus tesis.

El tercer proyecto fue el hecho que el Plan de Estudios de la Carrera de Ciencias de la Educación quedó inconcluso en cuanto a su reforma. Sin embargo, es necesario destacar que el proceso de preparación del Plan fue interesante debido a que el espacio de reunión y discusión académica que generó fue lo que permitió su posterior aprobación en 2012.

En general, conviene recordar que aunque siempre es posible hacer más, los límites están determinados por las relaciones y los tiempos. Estos proyectos quedaron truncos debido a limitaciones financieras, obstáculos políticos y dificultades para concluir el proceso de estudio en los tres casos.

Referencias Bibliográficas

- Cerdeiras, R., (2002). "La política que viene", en *Acontecimiento: Revista para pensar la política*. Buenos Aires, Año 12, no. 23, p. 9-66
- Cerletti, A. (2004): "La disrupción de lo nuevo: un lugar para el sujeto en la educación institucionalizada" en *La transmisión en las sociedades, las instituciones y los sujetos: un concepto de la educación en acción*. Buenos Aires, Novedades Educativas, pp. 127 – 140.
- Méndez, M. L. (2011): *Procesos de subjetivación. Ensayos entre antropología y educación*. Paraná, Fundación La Hendija.

Documentos.

- Resolución N° 232/04 del Consejo Superior de la UNER. Aprobación de la Carrera Tecnicatura en Gestión Universitaria
- Resolución N° 681 del 13/06/05 del Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología de la Nación. Reconocimiento oficial de la Tecnicatura en Gestión Universitaria.
- Resolución CGE N° 3266 / 09 (Expte. N° 15-24-4685-969642). Aprobación del Proyecto Articulación Universidad / Sistema Educativo Entrerriano. Revisión de saberes y experiencias socio educativas.
- Resolución "CD" N° 128 – 09 y Resolución "CS" N° 338/09, FCEdu, UNER. Aprobación de la Carrera de Post grado "Especialización en Políticas de Infancias y Juventudes".

Entrevistas Cerradas (2023)

Adrián, Rita
Baudino, Silvina
Méndez, María Laura
Ramírez, Ileana
Salzman, Armando



Tiempo de Gestión N° 35

Primer Semestre 2024

Se terminó de editar en Junio de 2024

Secretaría de Investigación y Posgrado

Facultad de Ciencias de la Gestión (FCG)

Universidad Autónoma de Entre Ríos (UADER)

Paraná, Entre Ríos