

PROPUESTA DE UNA MATRIZ PARA EL MANEJO SOCIAL DEL RIESGO

*Gabriel Augusto Díaz Reina**

Fecha de Recepción: 03 de Mayo de 2011

Fecha de Aceptación: 29 de Julio de 2011

RESUMEN

El objetivo del artículo es identificar algunos de los problemas del Modelo de Protección Social y proponer una matriz de aplicación que puede servir de guía al momento de utilizarlo. El modelo de Protección Social colombiano se sustenta en el concepto de Manejo Social del Riesgo (M.S.R), enfoque arraigado en la globalización y la economía de libre mercado, como sistema imperante en la sociedad moderna; pretendiendo disminuir los índices de pobreza en la población más vulnerable, orientando sus acciones a la adecuada identificación de los riesgos, su manejo y posterior aprovechamiento de los mismos. En últimas, busca que las personas aprendan a asumir los riesgos y sacar provecho de ellos, de tal forma que puedan mejorar sus condiciones socioeconómicas. Es importante que las personas vinculadas de alguna forma al Sistema de Protección Social, conozcan los fundamentos del M.S.R, los objetivos que pretende y las vías que utiliza para lograrlos. Como es lógico, el modelo también posee falencias y su acertada aplicación requiere el conocimiento de las mismas.

Palabras clave: Riesgo, Prevención, Mitigación, Superación.

* Candidato a Magister en Administración en Salud, Universidad del Rosario; Especialista en Gerencia de la Salud Pública, Universidad del Rosario; Fisioterapeuta, Universidad del Rosario. e-mail: gabrieldir1@yahoo.com

PROPOSAL OF A MATRIX FOR SOCIAL RISK MANAGEMENT

ABSTRACT

The article aims to identify some of the problems of social protection models and propose an implementation matrix that can serve as a guide when using it. The Colombian Social Protection model is based on the concept of Social Risk Management (SRM), an approach rooted in globalization and free market economy as a system prevailing in modern society aims to reduce poverty rates in the population vulnerable, directing their actions to the proper identification of risk management and subsequent use of them. Ultimately, for people to learn to take risks and take advantage of them, so they can improve their socioeconomic conditions. It is important that people somehow related to Social Protection System, know the basics of the MSR, the objectives sought and means used to achieve them. Obviously, the model also has shortcomings, and its successful implementation requires the knowledge of them.

Key words: Risk, Prevention, Mitigation, Overcoming.

INTRODUCCIÓN

Desde el advenimiento de la revolución industrial se han producido cambios vertiginosos en la sociedad. Con el paso de los años y producto de los avances en la ciencia y la constante innovación tecnológica, estos cambios son cada vez más abruptos, el orden mundial se ha modificado con una frecuencia inusitada. Hasta hace cuatro décadas vivíamos en un mundo bipolar (Caetano, 2006); donde la antigua Unión Soviética protagonizaba con los Estados Unidos la famosa Guerra Fría. Sin embargo, una noche el mundo se retiró a descansar y amaneció con la dramática separación de la otra Unión de Repúblicas Socialistas Soviéticas (URSS). Un nuevo orden reinaba, Estados Unidos ya no tenía a su tradicional contendor, ahora podía regodearse en su propio poderío y jactarse de su posición dominante, la cual demarcaba una nueva era: el mundo polar. Sin embargo, hoy día asistimos al surgimiento de nuevas economías emergentes, algunas ya consolidadas otras en ese proceso. Los Estados Unidos deben ahora conceder espacios importantes en su hegemonía, una vez más el mundo ha mutado, es ahora multipolar (Huntington, 1996). En la medida que muchos países del globo emergen altivos, con toda la razón, respaldados por notorios crecimientos económicos y una mayor participación en la producción mundial,

la economía es ahora global, (Drucker, 2002). Los países, las sociedades, las familias, los individuos, están ahora inmersos en un contexto turbulento. En la medida que el mundo moderno está conectado a todo nivel, cualquier cambio que se presente en este complejo sistema, puede ocasionar consecuencias impensables en una (s) parte (s) de su todo. La globalidad es en sí misma cambio constante y desequilibrio, de tal manera que el objetivo ya no es la búsqueda del equilibrio, sino la interacción efectiva con el cambio, si se quiere, la administración del caos.

Uno de los grandes retos suscitados por el fenómeno de la globalización (Feo, 2003), tiene que ver con la protección social de los ciudadanos, el mundo tiene problemas para promulgar tesis que permitan dar respuesta a este tema. No es fácil brindar protección a las personas cuando están expuestas a toda clase de cambios en el entorno, más aun cuando estos cambios pueden originarse en cualquier lugar del globo y sin embargo generar consecuencias en los puntos más equidistantes.

Los estudiosos han encontrado una alternativa plausible, la cual dejo a consideración del lector, se llama: Manejo Social del Riesgo (M.S.R). El riesgo es inherente a la vida misma, solo que ahora este es más complejo, puede venir de cualquier fuente y en

cualquier momento, es necesario estar preparados para asumirlo de la mejor manera. Bien lo define Ulrich Beck en su libro *la Sociedad del Riesgo Global*: “Riesgo es el enfoque moderno de la previsión y control de las consecuencias futuras de la acción humana, las diversas consecuencias no deseadas de la modernización radicalizada. Es un intento de colonizar el futuro” (Beck, 2006). Hasta hace muy poco, por lo menos en Colombia, la atención de estos era casi qué responsabilidad exclusiva del estado, el cual tenía un enfoque paternalista de su manejo (Franco, 2000). En la medida que el mundo se ha hecho global también lo han hecho los riesgos, por ello lo complejo de manejarlos y advertirlos antes de que aparezcan.

Hasta ahora el riesgo se ha considerado como un fenómeno negativo y las acciones encaminadas a enfrentarlo se restringen a minimizarlo y si es posible evitarlo. El M.S.R implica una novedosa relación de la sociedad con el riesgo, se pretende compartirlo y socializarlo. Cuando el riesgo se comparte, más allá de cualquier frontera, este se vuelve global y la responsabilidad de asumirlo es colectiva, el reto mayúsculo es que en el mundo se zanje la división entre los que se benefician del riesgo y los que lo padecen, hecho que constituye una de las grandes dificultades al momento de aplicar el modelo propuesto por el M.S.R.

Protección Social

Es menester aclarar lo que el mundo moderno concibe como protección social, en virtud de que el M.S.R es precisamente el concepto que soporta en muchos lugares del mundo, incluida Colombia, la adopción de este modelo. Se está inmerso en la denominada sociedad global, hecho que ha planteado serios retos a las políticas sociales y estrategias para disminuir la pobreza, los países se apoyan en agencias multilaterales de cooperación a fin de proponer alternativas novedosas para abordar el fenómeno.

Existen dos tendencias claramente identificadas: una orientada hacia la integración y el bienestar y otra enfocada a la protección social. A continuación

se cita textualmente a Claudia Serrano, que en una serie de la CEPAL, conceptualiza acertadamente estos dos enfoques: “Los enfoques “ciudadanizantes” y los enfoques de protección social presentan grandes diferencias en materia de escala, cobertura y mecanismos de gestión y obedecen a conceptos de desarrollo distintos. Uno habla de integración y bienestar, otro habla de protección social. Entienden, conceptualizan y operacionalizan la pobreza de diferente forma. Uno pone énfasis en las capacidades y no solo en las carencias, mientras el otro aborda específicamente los problemas de la vulnerabilidad e incapacidad de determinados segmentos sociales de hacer frente a los riesgos de pérdida de ingreso y fragilización de sus mecanismos de aseguramiento y bienestar” (Serrano, 2005).

El M.S.R es el concepto que ayuda a soportar el denominado enfoque de protección social, que como bien lo afirma Serrano aborda los problemas de vulnerabilidad y asume los riesgos sociales. Es precisamente este modelo y el concepto que le soporta (M.S.R), el que impera en Colombia. Este enfoque nace como respuesta al paradigma de las políticas sociales a fines de los años 90, en gran medida impulsado por el Banco Mundial, organismo multilateral que cuestiona el enfoque excesivamente orientado al bienestar e impulsa el abordaje de la vulnerabilidad (M.S.R).

La anterior afirmación es ratificada por Mejía (2007), en un maravilloso ensayo sobre protección social y modelos de desarrollo, el cual inicia con la cita relacionada a continuación: “La protección social se ha expresado en programas y sistemas de seguridad social y en políticas sociales para disminuir la pobreza y la inequidad. En América Latina durante las últimas décadas se han implementado propuestas y modelos teóricos para construir sistemas de protección social, entre los cuales sobresale la iniciativa del Banco Mundial sobre el manejo social del riesgo encaminada a la prevención, reducción, mitigación y superación del riesgo en grupos poblacionales vulnerables” (Mejía, 2007).

En el caso puntual de Colombia la nueva concepción de la política social originó el denominado: Sistema

de Protección Social; intención ratificada en el Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010, que contempla la: “necesidad de lograr que todos los colombianos tengan igualdad de oportunidades en el acceso y la calidad de un conjunto básico de servicios sociales que en el futuro, permitan que todos alcancen ingresos suficientes para llevar una vida digna” (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2007).

El Sistema de Protección Social (SPS), fue creado por la Ley 789 de 2002 y se definió de la siguiente forma: “conjunto de políticas públicas orientadas a disminuir la vulnerabilidad y a mejorar la calidad de vida de los colombianos, especialmente de los más desprotegidos”. Sin embargo, en el actual Plan Nacional de Desarrollo se amplía el marco del Sistema de Protección Social al incluir aspectos como: capacidad de articulación de la oferta de servicios, necesidad de contar con mecanismos de focalización que prioricen las intervenciones de los más necesitados, monitoreo permanente y oportuno del riesgo y de las vulnerabilidades de los diferentes grupos, entre otros (Ley 789 de 2002).

El SPS está conformado por cinco pilares fundamentales, uno de ellos es el MSR, componente flexible que procura brindar apoyo de manera oportuna en el evento de presentarse un choque particular que afecte las condiciones de vida de una parte o del conjunto de la población. (Departamento Nacional de Planeación DNP, 2009).

Manejo Social del Riesgo

Se hacía necesario un nuevo enfoque para asumir y manejar los riesgos que el mundo moderno nos plantea. Eso es el manejo social del riesgo, un enfoque novedoso que rompe con los paradigmas existentes, bajo esta nueva perspectiva se pretende establecer un vínculo de corresponsabilidad entre el estado y diversos actores (Instituciones Prestadoras de Servicios (I.P.S), Entidades Promotoras de Salud (E.P.S), Sociedad, Familia, entre otros). Destaco de manera especial a la familia y a los individuos, pues

por primera vez se compromete a las personas a participar activamente en la consecución de su propio bienestar y asumir de manera autónoma (por supuesto con la guía y el apoyo del estado), el manejo de los riesgos que les plantea la globalidad.

Como lo afirman Holzmann y Jorgensen (2000): “El M.S.R se basa en la idea fundamental de que todas las personas, hogares y comunidades son vulnerables a múltiples riesgos de diferentes orígenes. Estos eventos afectan a las personas, comunidades y regiones de una manera impredecible o no se pueden evitar, por lo tanto generan y profundizan la pobreza”.

Este nuevo marco replantea las áreas tradicionales de la protección social, “involucra tres estrategias de manejo del riesgo: prevención, mitigación y superación de eventos negativos. Involucra también tres niveles de formalidad del manejo del riesgo: informal, de mercado y público. Además integra actores diversos situados en planos diferentes: personas, hogares, ONGs, gobierno, organizaciones internacionales. Este conjunto de actores está inserto en un contexto de información asimétrica, en el que hay distintos tipos de riesgos” (Fonseca, 2008).

El fin último del M.S.R no es otro que disminuir los niveles de pobreza del colectivo, este pretende educar a las personas en el adecuado manejo de los potenciales riesgos a los cuales se pueden ver expuestos. Se espera que las personas, desde su núcleo básico: la familia, no solo puedan manejar los riesgos, aunque resulte paradójico, el objetivo también es que estén dispuestos a asumirlos y de ser posible cada vez mayores. Entre mayor sea el nivel de riesgo asumido mayor será la rentabilidad y los dividendos que este arroje, una comunidad capaz de enfrentar riesgos cada vez mayores con seguridad logrará obtener el nivel de empoderamiento requerido para soportar mejor los embates y encrucijadas que le plantea la globalidad. Aunque parezca contrario al espíritu de este enfoque se espera que las personas en los momentos de mayor inestabilidad del entorno aprendan a ver las oportunidades y capitalizarlas.

Para ello se debe dotar a la sociedad de los instrumentos mínimos indispensables para enfrentar el entorno hostil y competitivo en el cual se vive. En este punto se hace énfasis en la responsabilidad indelegable que tiene el estado para generar dichos instrumentos, el modelo reclama corresponsabilidad entre la nación y los individuos para manejar los riesgos, pero ello no lo excusa de proveer los medios requeridos para aproximarse a la tan anhelada meta.

Hasta el momento ese ha sido el talón de Aquiles, a juicio del autor, de este novedoso enfoque. No es clara la manera como se deben construir dichos instrumentos. El M.S.R propone tres estrategias fundamentales, relacionadas por Holzmann y Jorgensen (2003) en un artículo publicado en la Revista de la Facultad Nacional de Salud Pública, U. Antioquia.

Además de proponer estrategias, el artículo antes referido también hace mención a los niveles de formalidad del riesgo, que básicamente se constituyen en diferenciadores del contexto en los cuales se aplican las estrategias. A continuación relaciono lo establecido en dicho artículo como formalidad del riesgo:

1. **Sistemas de mercado:** Entendido como todas las alternativas que el mercado financiero puede brindar a las personas para asumir los riesgos.
2. **Sistema público:** Entendido como todas las alternativas que el estado provee u ordena a la sociedad para atenuar el riesgo.
3. **Sistemas informales:** Se asimila como todas las conductas que las personas adoptan, de forma natural y espontanea, para enfrentar los riesgos.

Previo conocimiento de los niveles de formalidad a continuación se relacionan las estrategias propuestas por Holzmann y Jorgensen (2003):

1. **Prevención:** Estrategias orientadas a reducir la probabilidad de un riesgo de deterioro. Se aplican antes de que se produzca el riesgo (Cuadro I).
2. **Mitigación:** Para disminuir el posible efecto de un futuro riesgo de deterioro. Se utilizan antes de que se produzcan los riesgos (Cuadro II).
3. **Superación:** Para aliviar el impacto del riesgo una vez se ha producido (Cuadro III).

CUADRO I. Prevención del Riesgo

ESTRATEGIAS/SISTEMA	INFORMAL	DE MERCADO	PÚBLICAS
Reducción del riesgo			
	*Producción menos arriesgada *Migración *Prácticas de alimentación y destete adecuadas *Participación en actividades de higiene y otras para prevenir enfermedades	*Capacitación en el trabajo *Conocimientos del mercado financiero *Estándares laborales empresariales motivados por el mercado	*Buenas políticas macroeconómicas *Capacitación previa *Políticas laborales *Intervenciones para disminuir el trabajo infantil *Políticas de invalidez *Atención del SIDA y otras enfermedades

Fuente: HOLZMANN y JORGENSEN, 2000

CUADRO II. Mitigación del Riesgo

ESTRATEGIAS/SISTEMA	INFORMAL	DE MERCADO	PÚBLICAS
Mitigación del Riesgo			
Cartera	*Múltiples trabajos *Inversión en activos humanos, físicos y activos reales *Inversión en capital social	*Inversión en múltiples activos financieros *Macrofinanzas	*Sistemas de pensión *Transferencias de activos *Protección de derechos de propiedad *Apoyo para ampliar mercados financieros a pobres
Seguros	*Matrimonio/familia *Organizaciones comunitarias *Tenencia compartida *Trabajo vinculado	*Rentas anuales para la vejez *Seguros de invalidez, accidentes y otros	*Seguro obligatorio de desempleo, vejez, invalidez, supervivencia, etc.
Cobertura del riesgo	*Familia ampliada *Contratos de trabajo		

Fuente: HOLZMANN y JORGENSEN, 2000

CUADRO II. Reducción del Riesgo

ESTRATEGIAS/SISTEMA	INFORMAL	DE MERCADO	PÚBLICAS
Reducción del Riesgo			
	*Venta de activos *Pedir prestado *Transferencia dentro de la misma comunidad/caridad *Trabajo infantil *Pérdida en capital humano *Migración temporal/Estacional	*Venta de activos financieros *Pedir prestado a bancos	*Apoyo en caso de desastres *Transferencias/Asistencia social *Subvenciones *Obras públicas

Fuente: HOLZMANN y JORGENSEN, 2000

La mayoría de textos que hablan de M.S.R describen las estrategias y los niveles de formalidad como ya fueron definidos, y si bien muchos hacen referencia a los instrumentos que pueden ser utilizados en este contexto como alternativas para manejar el riesgo, no es clara la relación entre todos estos elementos y la manera en que se construyen los instrumentos

de acuerdo al contexto en el cual se ubica el colectivo que se desea impactar. Es común que los instrumentos y las estrategias tiendan a la uniformidad, como si las comunidades tuvieran comportamientos homogéneos. Todo lo contrario, las personas tienen formas complejas e impredecibles de interactuar con el entorno, de tal manera que propuestas que

son validas para una comunidad difícilmente lo serán para otra.

Matriz para el M.S.R

A continuación me permito plantear una propuesta de modelo que permite guiar el proceso de construcción de instrumentos. Soy consciente de que cualquier modelo es insuficiente para abordar la problemática a que nos avoca el manejo de los riesgos, sin embargo puede ser una herramienta útil que oriente a todos aquellos que desean aplicar el enfoque de M.S.R. Queda a juicio del lector la utilidad de la herramienta y su posible implementación.

El análisis DOFA nace en los años 60-70 y se consolida en el 80 (Serna, 1995). Surge como una necesidad para contextualizar las fallas en la planificación corporativa. Para cualquier persona que esté relacionada con temas administrativos la matriz que consolida este enfoque es ampliamente conocida. Hago referencia a esto, pues el modelo que propongo para construir instrumentos se basa en el famoso diseño de la matriz DOFA (Correa, 2008).

En lugar de fortalezas y amenazas, tenemos estrategias de manejo del riesgo. En el lugar donde usualmente se ubican las oportunidades y amenazas se colocan los niveles formalidad. Por qué?, la razón es sencilla, cualquiera de las estrategias (prevención, mitigación, superación), puede ser construida en uno, dos o en todos los niveles de formalidad. Es decir, si tomamos como ejemplo las estrategias de prevención, estas pueden estar enmarcadas en el nivel de formalidad denominado público, o en el de mercado o en el informal, o bien en dos o en todos ellos (Gráfico No 1: Matriz para el manejo Social del Riesgo). Lo que deseo significar es que cuando se piense en estrategias, necesariamente también se debe hacerlo en niveles de formalidad, pues estos son el contexto mismo de la estrategia.

El constructor de esta matriz de riesgo propuesta deberá establecer en los cajones respectivos todas las estrategias plausibles, así como especificar en cada

nivel de formalidad el contexto específico en el cual se espera impactar con la estrategia propuesta. Por ejemplo en el cajón de nivel de formalidad público puede puntualizar en contextos como: Políticas, Obras, Transferencias, Recursos, entre otros.

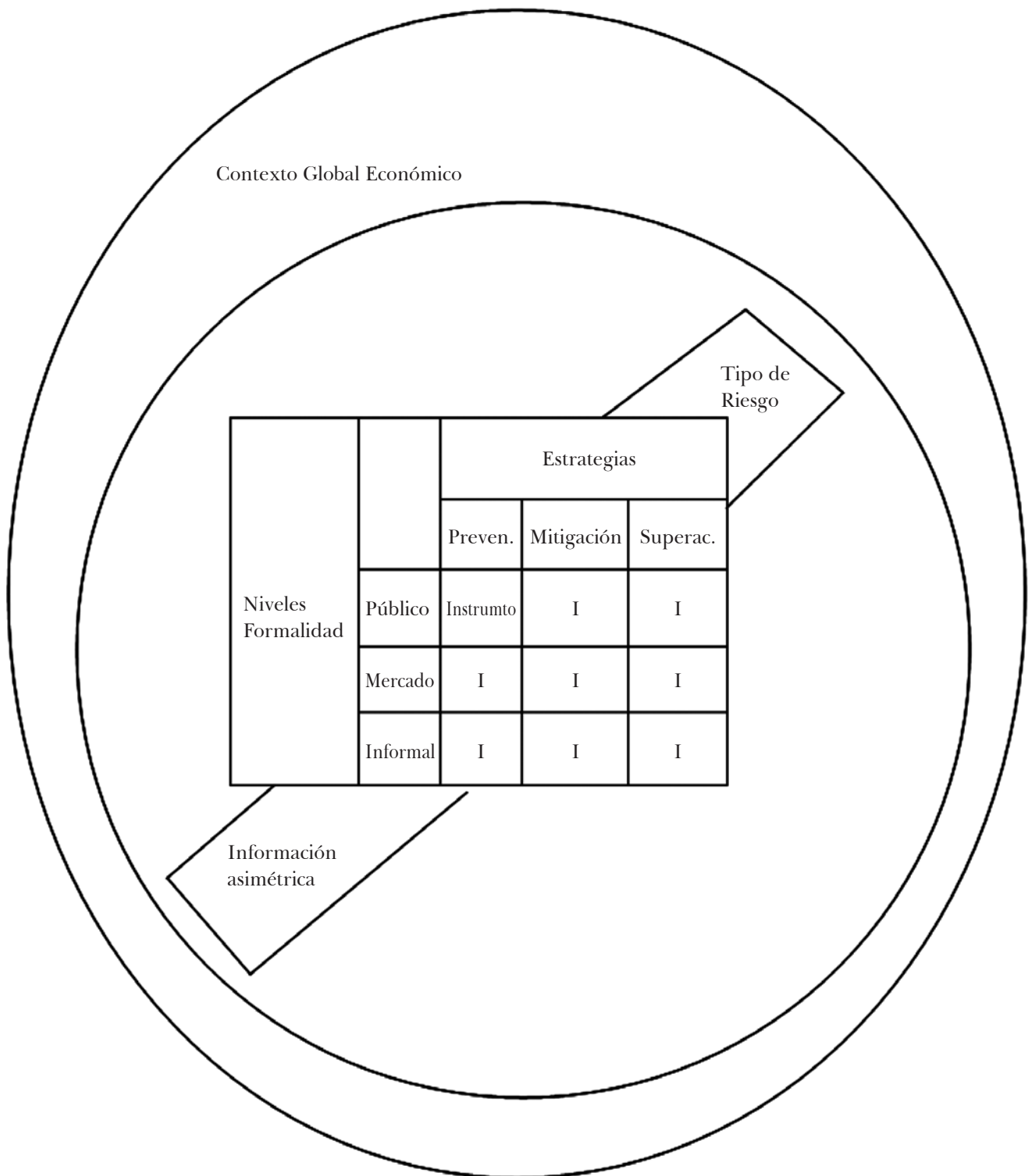
Una vez dispuesta toda esta información en la matriz, el constructor podrá visualizar gran parte de la problemática que desea abordar. La matriz procura brindar al constructor un panorama general del entorno sobre el cual desea actuar. No olvidemos que cada comunidad tiene características particulares, la idea es que una matriz de este tipo se construya para cada población. De hecho una de las grandes críticas al enfoque actual que se le ha dado al M.S.R es que las propuestas que provienen del nivel central, se implementan en los entes territoriales, desconociendo las particularidades que cada uno posee.

Posteriormente, el constructor llenara los cajones del medio, resultantes de cruzar estrategias y niveles de formalidad, con los instrumentos (I), que permitirán operativizar las estrategias concebidas. Como resultado de ello se obtendrán nueve cajones con diversos instrumentos, se busca que cada instrumento realmente obedezca a la estrategia contemplada y además se enmarque en el contexto que previamente se ha puntualizado en los diferentes niveles de formalidad.

En este punto deseo destacar que al proponer los instrumentos es deseable que se involucre a todos los actores naturales del enfoque de M.S.R (EPS, IPS, Estado, Comunidad). De tal forma que se cubran todos los frentes implicados en el proceso.

Finalmente, es importante recordar que al momento de construir las estrategias se debe ser consciente del tipo de riesgo que se desea abordar (naturales, humanos, entre otros), así como la información disponible para su diseño. Es vital reconocer la información asimétrica que colinda con cada instrumento y la manera en que este hecho será manejado por medio del instrumento mismo.

Gráfico 1. Matriz para el manejo social del riesgo.



Fuente: Elaboración Propia

CONCLUSIONES

Espero la herramienta antes propuesta (recalco que es un medio de tantos que se deben tener en cuenta), sirva de guía a todos aquellos interesados en abordar el tema de M.S.R y les oriente sobre la construcción de instrumentos que permitan a la comunidad más vulnerable asumir los riesgos que les plantea el mundo moderno. Para eventualmente, obtener el tan buscado empoderamiento de la colectividad, la cual con cada vez mayores niveles de confianza e instrumentos idóneos y de fácil comprensión, podrá asumir riesgos cada vez mayores, con el ánimo de alejarse de su condición de vulnerabilidad.

Sin embargo deseo finalizar este documento destacando la imperiosa necesidad de involucrar a todos los sectores públicos, en especial al educativo, sin cuyo concurso cualquier esfuerzo resulta vano.

En este mundo turbulento y global es menester desarrollar modelos de intervención acordes a las características socioeconómicas del entorno, el MSR constituye un enfoque con recio soporte en lo económico y proyección en lo social, vale la pena conocerlo, profundizar en el y decidir si vale la pena su aplicación.

La protección social es definida como las intervenciones públicas que ayudan a los individuos, los hogares y comunidades en el manejo del riesgo y que apoyan a los más pobres; ellas deben establecer relaciones de refuerzo mutuo con las áreas de educación y salud, en torno al desarrollo de capital humano (Sojo, 2003).

REFERENCIAS

- Beck, U. (2006). *La sociedad del riesgo global*. Siglo XXI de España Editores S.A. Madrid.
- Caetano, G. (2006). *Sujetos sociales y nuevas formas de protesta en la historia reciente de América Latina*. Clacso. Buenos Aires.
- Correa, A. (2008) “Adaptación del modelo de planeación DOFA”. *Revista EAN*, no 62, 55-71. Bogotá.
- Departamento Nacional de Planeación (2007). “*Plan Nacional de Desarrollo 2006-2010. Estado comunitario: desarrollo para todos*”. Imprenta Nacional de Colombia.
- Departamento Nacional de Planeación (2009). “*Avances y retos de la política social en Colombia*”. Imprenta Nacional de Colombia.
- Drucker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad futura*. Editorial Norma S.A. Bogotá.
- Feo, O. (2003). “Reflexiones sobre la globalización y su impacto sobre la salud de los trabajadores y el ambiente”, *Ciencia y Saúde Coletiva*, vol.8, no.4, 6.
- Fonseca, A. (2008). “*Los sistemas de protección social en América Latina: focalización vs universalidad*”. Organización de las Naciones Unidas para la agricultura y la alimentación (FAO), Working paper No 04.
- Franco, A. (2000). “Seguridad social y salud en Colombia estado de la reforma”, *Revista de Salud Pública*, Universidad Nacional de Colombia, vol.2, no1, 1-16.
- Holzmann, R. y Jorgensen, S. (2000). “*Manejo Social del Riesgo: un nuevo marco conceptual para la protección social y más allá*”. Banco Mundial. Documento de trabajo N° 006.
- Holzmann, R. y Jorgensen, S. (2003). “*Manejo Social del Riesgo: un nuevo marco conceptual para la protección social y más allá*”. *Revista de Salud Pública, Universidad de Antioquia*. vol.21, no1, 73-106.
- Huntington, S. (1996). *The clash of civilizations and the remaking of world order*. Simon and Schuster. Nueva York.
- Ley 789 de 2002. Congreso de la República de Colombia. Diario Oficial No 45.046.

- Mejía, L. (2007). “Protección social y modelos de desarrollo en América Latina”, *Revista de Salud Pública, Universidad de Antioquia*, vol.9, no3, 471-483.
- Serrano, C. (2005). “La política social en la globalización. Programas de protección en América Latina”. *CEPAL-SERIE Mujer y desarrollo*, Publicación de las Naciones Unidas.
- Serna, H. (1995). *Planeación y Gestión Estratégica*. RAM Editores. Bogotá.
- Sojo, A. (2003). Vulnerabilidad social, aseguramiento y diversificación de riesgos en América Latina y el Caribe. En: *Revista De La CEPAL*. Pag. 121-140.