

# Hacia una Gestión Sostenible en el Sector de la Salud

Implementación de Prácticas de Responsabilidad Social en Clínicas y Hospitales

## Towards Sustainable Management in the Health Sector

Implementing Social Responsibility Practices in Clinics and Hospitals

**María Paula Perez Armendariz** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-9634-7441](https://orcid.org/0000-0002-9634-7441)

[perezmpaula@gmail.com](mailto:perezmpaula@gmail.com)

Universidad Católica de Cuyo

**Argentina**

*Recibido: 19/5/2024*

*Aprobado: 5/8/2024*

### Resumen

El presente trabajo se expone un análisis de buenas prácticas en sostenibilidad desarrolladas por clínicas y hospitales.

El mundo actual cambia a ritmos acelerados imponiendo nuevos paradigmas para las organizaciones y sus líderes, quienes deben estar a la vanguardia de las demandas del mercado y necesidades de los grupos de interés e introducir en su gestión un enfoque de sostenibilidad, entendido como el camino para promover una sociedad más equitativa, y simultáneamente respetar el medio ambiente.

Las instituciones de salud no escapan a esta realidad, por el contrario, al ser organizaciones que brindan un servicio esencial para las comunidades, deben atender a los desafíos del contexto, buscando nuevas ideas de negocio a partir del respeto con el medio ambiente, la comunidad en la que se encuentra inserta y las demandas de sus grupos de interés.

La metodología que se utiliza para el análisis es cualitativa. Se lleva a cabo una revisión sistemática de la literatura para identificar las prácticas de responsabilidad social en el sector salud y se expone un caso existo de implementación en una clínica.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Responsabilidad Social Empresaria, Salud, Clínica.

### Abstract

The present study presents an analysis of best practices in sustainability developed by clinics and hospitals.

The current world is changing at accelerated rates, imposing new paradigms for organizations and their leaders, who must be at the forefront of market demands and stakeholder needs, and introduce a sustainability approach in their management. This approach is understood as the path to promoting a more equitable society, while respecting the environment.

Health institutions are not exempt from this reality; on the contrary, as organizations that provide an essential service to communities, they must address the challenges of the context, seeking new business ideas based on respect for the environment, the community in which they are located as well as the demands of their stakeholders.

The methodology used for the analysis is qualitative. A systematic literature review is conducted to identify social responsibility practices in the health sector, and a successful case of implementation in a clinic is presented.

**Key words:** Sustainability, Corporate Social Responsibility, Health, Clinic.

## Introducción

La Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible Río +20 afirma que la salud es una condición previa, un resultado y un indicador de las tres dimensiones del desarrollo sostenible: económica, social y medioambiental (Naciones Unidas, 2012). La salud es una dimensión importante e indicador sensible para el desarrollo sostenible, ya que se vincula estrechamente con otros aspectos como el nivel socioeconómico y educativo de la sociedad (Monteiro *et al.*, 2015). En el 2015, Naciones Unidas (ONU), propone la Agenda 2030 que incluye 17 **Objetivos del Desarrollo Sostenible (ODS)** y 169 metas; el ODS 3 habla sobre Salud y Bienestar (ONU, 2015) afirmando la importancia de la salud para el desarrollo humano.

Asimismo, hoy en día las demandas de los pacientes no se basan únicamente en la calidad de la atención médica, sino que cada vez valoran más la actuación de la institución frente al entorno y la sociedad (Medina-Hernández, 2024, Gómez, 2018).

De lo expuesto resulta evidente el rol fundamental que cumplen las instituciones de salud en la lucha por alcanzar los ODS. Los modelos de salud actuales son útiles para disminuir las consecuencias de las enfermedades, pero no son suficientes para mejorar la salud de las poblaciones (Monteiro *et al.*, 2015). Se requiere del diseño de programas y acciones orientadas a atender las demandas de las comunidades.

En este sentido, es marcada la importancia de la colaboración intersectorial para implementar políticas orientadas a garantizar el derecho universal de la salud y el desarrollo sostenible (Monteiro *et al.*, 2015). En esta misma línea, Becerra y J. Mujica (2016) aseveran que resulta imperativo fortalecer el accionar en los determinantes sociales de la salud, mediante el avance hacia la cobertura universal en salud, el enfoque intersectorial y el fortalecimiento de las capacidades institucionales.

## Revisión de la literatura

El escenario actual marca las diversas desigualdades y fallas del proceso de globalización, el cual ha generado una brecha cada vez mayor entre ricos y pobres, junto con un creciente número de problemas medioambientales y sociales (Kliksberg, 2004). Kliksberg (2004), sostiene que durante años el crecimiento económico no ha sido acompañado por un crecimiento simultáneo en la calidad de vida de las poblaciones y en el cuidado de nuestro planeta.

En 1972, el medio ambiente se convirtió en una cuestión de importancia internacional, cuando se celebró en Estocolmo la **Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Humano**. Como resultado de este encuentro, en 1983, se constituyó la **Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo**, la cual estableció como uno de sus objetivos la protección del medio ambiente. Dicha comisión, presidida por Gro Harlem Brundtland (Noruega) llegó a la conclusión de que *está en manos de la humanidad hacer que el desarrollo sea sostenible, duradero, es decir, asegurar que satisfaga las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones* (Brundtland, 1987).

En otras palabras, se concluyó que es necesario que las naciones aspiren a alcanzar un cre-

cimiento económico continuado que simultáneamente contribuya al desarrollo social de las personas y al respeto del medio ambiente. La relevancia mundial de dicha conclusión y el entendimiento de la misma como la concepción de lo que puede definirse como *desarrollo sostenible*, marcó un antes y un después en el accionar de los gobiernos e instituciones.

Aplicando el concepto en las organizaciones implica entender que a través de sus múltiples interrelaciones y con su accionar en la sociedad, influyen en el desarrollo local y buscan su propia sostenibilidad a lo largo del tiempo. La misma anhela poder competir en el mismo escenario que otras compañías y lograr su permanencia a lo largo de los años.

Bernardo Kliksberg sostiene en su libro *Más ética, más desarrollo* que entre las responsabilidades de las organizaciones comerciales, además de establecer buenas relaciones con clientes, consumidores y medio ambiente local, deben llevar a cabo prácticas que favorezcan el crecimiento local y global, contribuyendo al crecimiento económico/social de los países en desarrollo y de sus comunidades. Así, una empresa sostenible es aquella que crea valor económico, social

y medioambiental, con una visión a largo plazo, tomando conciencia y planificando sus actividades de manera que pueda contribuir con las generaciones presentes, futuras y con la sociedad en general (Kliksberg, 2005).

De la misma manera que para las economías de los países, en las empresas *el crecimiento no es equivalente a desarrollo y mucho menos a la sustentabilidad. Podemos identificar organizaciones que han crecido y han alcanzado un estado de equilibrio en términos de supervivencia, dentro de mercados protegidos* (Pizzi, 2021:40). Una de las maneras que encuentra la empresa para materializar su contribución al desarrollo sostenible, es mediante la adopción de prácticas de *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*.

En 1994, John Elkington acuñó el término *Triple Bottom Line* para referirse al desempeño de las empresas en tres dimensiones: económica, ambiental y social. Este enfoque representa un reconocimiento significativo de la necesidad de ir más allá de la evaluación exclusiva del éxito empresarial en términos de rentabilidad financiera. En su lugar, propone considerar el impacto de las operaciones empresariales en el medio ambiente y en la sociedad en general, destacando así la importancia de la responsabilidad social corporativa y la sostenibilidad (Elkington, 1998). Esta perspectiva integral ha ganado reconocimiento en los ámbitos académicos y empresariales como un marco crucial para la gestión empresarial orientada hacia la sostenibilidad y el bienestar global.

En el año 2000, 189 países, entre los que se encuentra Argentina, aprobaron en la **Cumbre del Milenio** de las Naciones Unidas la *Declaración del Milenio*, que traza una serie de objetivos relacionados con el desarrollo de los países para el 2015. Los mismos se relacionan con terminar con el hambre y la pobreza extrema; las enfermedades más graves para toda la humanidad; poner fin al analfabetismo; reducir drásticamente la mortalidad infantil; alcanzar la igualdad de género y proteger el medio ambiente (Asamblea General de Naciones Unidas, 2000).

En el mismo año Naciones Unidas promueve iniciativas internacionales en materia de Responsabilidad Social Empresarial con la creación de *Pacto Mundial* o *Global Compact*. Dicho acuerdo surge como iniciativa del Secretario General

de Naciones Unidas en el año 1999, el economista Koffi Annan, quien realizó el llamado formal para que, ante los males y desastres globales ocasionados por la globalización, el sector empresario se comprometiera a ser parte de la solución a los problemas. El 26 de julio de 2000 realizó el lanzamiento del Pacto Global, que se traduce en un llamado a la comunidad internacional y principalmente al sector privado, para que adhieran valores y principios universales en las áreas de los Derechos Humanos, los Derechos Laborales y el Medio Ambiente (ONU, 2000).

En la mitad del siglo pasado, la legitimación universal de los Derechos Humanos, la aprobación de normas internacionales del trabajo, la expansión de la globalización, y con ello el surgimiento de condiciones laborales, sociales, ambientales, o políticas tendientes a garantizar un comercio equitativo, ampliaron los desafíos sociales de las organizaciones empresariales (IN-COTEC International, 2005).

A lo largo de la historia, el concepto de desarrollo sostenible ha evolucionado hacia una concreción práctica mediante la definición de indicadores y metas, culminando en la formulación de los **Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM)** en el año 2000, que abordan desafíos globales fundamentales. Dentro de estos objetivos, el ODM correspondiente a la salud, destaca la importancia de garantizar la salud materna e infantil, combatir enfermedades como el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades transmisibles (Sachs, 2012).

En el año 2015, la ONU presenta la **Agenda 2030** que consiste en 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y 169 metas, donde se incorpora la continuidad de los esfuerzos en salud bajo el ODS 3: *Salud y Bienestar*, que busca garantizar una vida sana y promover el bienestar para todas las personas en todas las edades (ONU, 2015). La inclusión de la salud como un objetivo primordial tanto en los ODM como en los ODS resalta el reconocimiento global de su papel esencial en la consecución de un desarrollo sostenible (Lee *et al.*, 2016). En el ámbito de la salud, este enfoque implica la promoción de sistemas de salud sólidos, la prevención de enfermedades, el acceso equitativo a servicios de salud de calidad y la mejora de los resultados de salud para todos (Medina-Hernández, 2024).

## Las Empresas Socialmente Responsables

Esta nueva concepción social de la empresa se conoce como RSE: en ella el empresariado se preocupa por contribuir a mejorar la calidad de vida de la sociedad en la que se encuentra inmersa, dejando de lado el enfoque centrado en satisfacer las necesidades del consumidor para pasar a uno en el que se consideran aspectos relevantes como la gestión del recurso humano, la administración ambiental, el desarrollo de proveedores, la ética, las relaciones con los clientes e inversionistas, entre otros. En otras palabras, implica comprender que la *empresa no solo es un elemento indispensable para el desarrollo de la sociedad, sino que además es parte de ella* (Navarro García, 2013:43).

El poder económico, social y político que presenta la actividad empresarial, la sitúan como un actor primordial para poder garantizar mejores niveles de vida a la sociedad. Con ese objetivo, la RSE considera los múltiples impactos que producen las actividades de la empresa en la comunidad, centrando la mirada en la concientización de los impactos negativos y en la asunción de responsabilidad de la empresa por ellos. Así, a través de la adopción de prácticas responsables, se busca eliminar o, en caso de no ser posible, minimizar los efectos negativos del propio accionar, a su vez tratando de dar respuestas a las diversas necesidades de la sociedad (Peiró Barra, 2012).

Por su parte, Antonio Argandoña sostiene que *la Responsabilidad Social no es una realidad física, sino una construcción social, que cada uno ve desde la óptica de sus conocimientos, capacidades e intereses* (2012:3). Por lo tanto, aquello que se entiende como Responsabilidad Social para una empresa en un contexto determinado puede que no sea aplicable para otra empresa en el mismo contexto o para la misma empresa en otro país o en otras circunstancias. La importancia no radica en la definición propiamente dicha sino en la comprensión de lo que implica ser una empresa socialmente responsable.

Por su parte, la Comisión de las Comunidades Europeas (2002:3) define la Responsabilidad Social como *la integración voluntaria por parte de las empresas, de objetivos sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y en su interacción con el resto de los actores implicados*.

De lo expuesto, se entiende a la RSE como el deber de la empresa ante la sociedad; dicho concepto abarca no solo la responsabilidad legal, sino también ética y social. Ética porque es un deber moral y por lo tanto voluntario y social, debido a que es la sociedad la que reclama dicha responsabilidad (Argandoña, 2007).

Si bien este deber no es legalmente impuesto, adquiere fuerza de ley cuando las organizaciones integran normas y valores de manera voluntaria pero que una vez asumidos adquieren *fuerza reglamentaria interna* (Navarro García, 2013).

Asimismo, durante el ejercicio de su actividad la empresa establece planes, políticas, crea estructuras que afectan a gran cantidad de personas, entre ellas empleados, clientes, inversores, directores, proveedores, comunidad local y sociedad en general. Cada decisión que se tome en la organización y que se traduzca en una acción u omisión afecta a esas personas, ya sea poniendo a su disposición bienes y servicios, brindando oportunidades laborales o creando riesgos, entre otras (Argandoña, 2012).

Por su parte, Benedicto XVI, en la **Jornada Mundial de la Paz** expresa que las empresas son el principal motor de crecimiento y desarrollo de un país y del mundo, pero también es cierto que pueden generar un impacto negativo o positivo. Es por esto que resulta imprescindible comprender cómo llegar a minimizar el aporte negativo a la sociedad y maximizar el efecto positivo que se tiene sobre esta (Carranza, 2006)

La sociedad genera expectativas de dichos impactos, que luego se traducen en demandas hacia la empresa por tanto el factor diferencial está en generar respuestas que impliquen un equilibrio entre los intereses empresariales y los de sus grupos de interés (Navarro García, 2013). Para conocer dichas expectativas es necesario que la firma mantenga un diálogo abierto no sólo con los empleados, proveedores o clientes, sino también con los gobiernos, ONG y demás instituciones, lo que le permitirá comprender la responsabilidad que tiene con cada uno de ellos, pudiendo interpretar de manera correcta el entorno, los impactos que produce en el mismo y la mejor manera de solucionarlos.

Argandoña (2012) sostiene que dicha responsabilidad es asumida por la empresa no solo ante la sociedad presente sino también ante las futuras generaciones, por lo que la misma debe ser consciente de su incidencia en el sistema global y en su rol en el desarrollo sostenible de la sociedad. Así, las responsabilidades sociales presenta determinadas características:

- ◊ no deben ser consideradas *añadidas* sino que surgen como resultado de la actividad principal, por lo que no se enmarcan en la filantropía o la acción social;
- ◊ no son las mismas para todas las empresas, e inclusive para la misma empresa en diver-

esos momentos ni para los distintos grupos de interés, por lo tanto son *variables*;

- ◇ son *recíprocas*, es decir, de la misma manera en que la empresa tiene responsabilidades con sus grupos de interés, estos últimos también tienen responsabilidades con aquella (Argandoña, 2012).

Por su parte, Kliksberg (2006) considera que la RSE

es parte de un proceso de evolución de la concepción misma de la empresa privada en las últimas décadas. Este proceso está movilizado por poderosas demandas sociales. Las mismas parten del reconocimiento de que la empresa privada es un motor esencial de la economía, y que sus actividades deben ser promovidas y facilitadas pero que, justamente por eso, por su enorme incidencia en la vida de los ciudadanos, tiene que ser considerada como una institución social con responsabilidades calificadas, y debe auto considerarse de este modo. (p. 1)

De lo expuesto, las empresas que no adopten este tipo de prácticas se verán afectadas en su competitividad y continuidad debido a que serán rechazadas por la comunidad.

La **Organización Mundial de la Salud (OMS)** define salud como un estado completo de bienestar, tanto físico como mental y social, no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades (OMS, 1948). La salud es a su vez un componente esencial del desarrollo sostenible, de hecho, el desarrollo social, económico y medioambiental a mediano plazo sería imposible sin comunidades y países sin salud (Brundtland, 2002).

Los cambios en las necesidades médicas y las mayores expectativas de las sociedades sumadas a los nuevos objetivos en materia de salud elevan los requisitos que deben cumplir los sistemas sanitarios para aportar valor social (Comisión Lancet, 2018). Ese aporte de las instituciones de salud se lleva a cabo mediante la implementación de buenas prácticas, políticas de responsabilidad social con objetivo en la promoción del desarrollo sostenible de las comunidades.

En este sentido, que el alcance del comportamiento responsable requiere que los hospitales cumplan con sus objetivos comerciales y sociales de conformidad con la ley y las normas éticas generales (Brandao *et al.*, 2012).

La alta calidad de un sistema de salud tiene como base fundamental la atención de las necesidades y expectativas de las comunidades, la gobernanza, la asociación con distintos sectores, plataformas para la atención sanitarias, el desarrollo del personal mediante formación y el uso eficiente de las herramientas/recursos (Comisión Lancet, 2018).

Las buenas prácticas en el sector salud incluye aquellas orientadas a todas las partes interesadas desde los trabajadores, pacientes, profesionales de la salud, administraciones, proveedores, entorno local hasta la gestión del medioambiente. En este sentido, Freeman (1994) habla de los *stakeholders* o grupos de interés, como reconocerlos y establecer prioridades respecto a cada uno de ellos.

El estudio realizado por Gómez (2018) refuerza la importancia de ello considerando que una institución comprometida socialmente conoce las necesidades sociales porque ha realizado una evaluación crítica de las mismas, por lo tanto se encuentra en mejores condiciones para el diseño de sus planes de acción, definición de objetivos y obtención de resultados claramente medibles. Una vez aplicadas las estrategias o acciones, resulta necesario evaluar los resultados y los costos para optimizar los sistemas de salud, la experiencia de los pacientes y la protección de los usuarios (Comisión Lancet, 2018).

Elevar la calidad de los sistemas de salud requiere cuatro acciones: que los directos y ministerios se centren en elevar la calidad articulando con otros actores; rediseñar la prestación de servicios para optimizar resultados; transformar la fuerza laboral mediante formación basada en competencias y principios éticos; por último, empoderar a la sociedad para exigir calidad y que sus demandas sean escuchadas (Comisión Lancet, 2018).

Actualmente, una manera de mostrar el compromiso con el desarrollo sostenible de las empresas son los informes de sostenibilidad; son una herramienta de comunicación externa que informa las acciones de RSE y sus resultados (Rodríguez Guerra y Ríos Osorio, 2016).

## La sostenibilidad en el sector de la salud

Los resultados obtenidos del análisis de la literatura encuentran como limitante la escasa publicación de artículos que dan cuenta de las buenas prácticas implementadas por hospitales públicos y privados, así como de los resultados obtenidos. En este sentido se evidencia la necesidad de contar con registros de información confiables constituye un prerrequisito para efectuar la correcta evaluación del rendimiento del sistema de salud (Comisión Lancet, 2018). Si bien hay algunas evidencias de buenas prácticas en materia de salud, en América Latina hacen falta estudios aplicados que describan los beneficios y ventajas de la aplicación de prácticas de Responsabilidad Social (Páez *et al.*, 2022) que den cuenta de los resultados obtenidos y sirvan de ejemplo a otras instituciones.

El desarrollo del informe de sostenibilidad para el sector de la salud requiere de un enfoque sistemático y estructurado que abarque varios pasos fundamentales que aseguran la implementación del proceso.

El primero es el **establecimiento de objetivos y alcance**. En esta etapa se definen los objetivos del informe de sostenibilidad y se delimita su alcance. Un aspecto importante a tener en cuenta en este momento es la alineación de la misión institucional con la sostenibilidad (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). Es crucial identificar los aspectos clave de sostenibilidad que se abordarán y el período de tiempo que se cubrirá en el informe.

El segundo paso es la **recopilación de datos**. Se recopila información relevante sobre el desempeño de la clínica en áreas como gestión de residuos, consumo energético, gestión de recursos hídricos, prácticas laborales y relaciones con la

comunidad (Acosta y Cilento Sarli, 2012). Esto puede implicar la recopilación de datos internos y externos, así como la colaboración con partes interesadas pertinentes.

Luego viene la **evaluación de impacto**. En esta etapa se evalúan los impactos ambientales, sociales y económicos de las operaciones de la clínica. Esto puede incluir la identificación de aspectos ambientales significativos, evaluación de riesgos laborales y análisis del impacto en la comunidad local (Plasencia Soler *et al.*, 2018).

En la próxima etapa se realiza el **análisis de materialidad** (De La Rosa Leal, 2023). Se identifican los temas de sostenibilidad más relevantes para la clínica y sus partes interesadas. Esto implica determinar qué aspectos tienen el mayor impacto en la sostenibilidad del negocio y en la percepción de la comunidad (Rodríguez Guerra y Ríos Osorio, 2016).

Otro paso es la **elaboración del informe**. Se redacta el informe de sostenibilidad, siguiendo estándares y directrices reconocidas internacionalmente, como los **Principios de Reporte de GRI** (Global Reporting Initiative) o los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU. El informe debe ser transparente, preciso y fácilmente comprensible para los usuarios (Camacho Ballesta y Jiménez Olivencia, 2013).

Por último, se debe **comunicar y divulgar el informe** de sostenibilidad a las partes interesadas relevantes, como empleados, clientes, proveedores, accionistas y la comunidad local. La divulgación transparente y oportuna del informe es fundamental para construir la confianza y el compromiso con la sostenibilidad en la clínica (Navarro Espigares y Hernández Torres, 2013).

## El caso de una clínica

Una clínica de la provincia de San Juan (Argentina) asume la sostenibilidad como parte de sus valores alineada con la *Estrategia de Sostenibilidad*. A partir del 2021, la clínica toma la decisión de comenzar a trabajar en pos de la Responsabilidad Social y Sostenibilidad como política integral para toda la organización. La **Fundación** de la Clínica se constituye como el órgano por el cual se ejecutan las acciones destinadas a la comunidad, docencia e investigación, asumió el desafío de conformar la **Comisión de Sostenibilidad** y adoptarla como parte de dicha estructura.

Dicha Comisión tiene como funciones la supervisión, el asesoramiento y la proposición de accio-

nes que contribuyan a una gestión positiva de los impactos económicos, sociales y medioambientales derivados de las actividades de la Clínica.

Los grupos de interés o *stakeholders* son aquellos individuos u organizaciones que resultan afectados o que pueden afectar el funcionamiento de la organización. Los mismos pueden clasificarse en internos (*impacto directo*) o externos (*impacto indirecto*). Considerar las necesidades, expectativas y preocupaciones de estos grupos es esencial para una gestión efectiva y una operación exitosa de la clínica.

En la tabla a continuación se muestran los *stakeholders* identificados por la Clínica:

**Tabla 1. Stakeholders Clínica**

Grupos de Interés Internos	Grupos de Interés externos
Propietarios	Familia de pacientes
Pacientes	Proveedores
Colaboradores (personal médico y de salud)	Financiadores
	Industria Farmacéutica
	Gobierno y reguladores,
	Comunidad local
	Instituciones Educativas
	Medios de comunicación y opinión pública
	Competidores

*Nota: Esta tabla muestra los grupos de interés identificados por Clínica categorizados en internos y externos. (Elaboración propia)*

La clínica ha implementado programas y acciones destinados a contribuir con los ODS. En este contexto, se han identificado como prioritaria a su labor en relación con los siguientes ODS: *Salud y Bienestar* (ODS 3), *Educación de Calidad* (ODS 4), *Trabajo y Crecimiento Económico* (ODS 8) y *Alianzas para Lograr los Objetivos* (ODS 17). La estrategia de sostenibilidad de la Clínica prioriza el aporte a los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se describen a continuación:

♦ **ODS 3 - Salud y bienestar.** La Clínica, desde su actividad asistencial y mediante las campañas de salud destinadas a la comunidad, contribuye activamente a la mejora de la salud y bienestar de la población de San Juan. La búsqueda de excelencia, mejora continua, la política de atención centrada en el paciente, el fomento de la investigación y la formación del personal fortalecen su contribución al ODS3 mediante la estrategia empresarial.

♦ **ODS 4 - Educación de calidad.** La Fundación Clínica, como brazo articulador, mediante el proyecto de creación de la Ciudad Universitaria, conecta dos aspectos primordiales del desarrollo sostenible: Educación y Salud, aceptando el desafío que implica para una institución asistencial transformarse en una institución universitaria dedicada a la profesionalización y jerarquización del equipo de salud. El proyecto contempla la creación de un **Instituto Superior Universitario en Ciencias de la Salud** junto con un *campus* integral: Centro de Simulación, Centro de Realidad Aumentada, Investigación, Hospital Universitario, Área de servicios, Área de Deportes, Área de Cultura y un Centro de Convenciones.

♦ **ODS 8 - Trabajo decente y crecimiento económico.** En los últimos años Clínica ha invertido en obras edilicias como la ampliación de la Clínica, construcción de qui-

rófanos, inauguración de consultorios externos y apertura de nuevas unidades de negocio. Estas inversiones han generado impactos indirectos en la comunidad cercana, como mejora de las veredas, impulso de nuevos comercios en la zona y mayor demanda de servicios. Por otra parte, la generación de nuevas unidades de negocio trae consigo aparejado una mayor demanda de bienes y servicios incorporada a nuestra cadena de valor, y por consiguiente mayor generación de valor económico.

- ◇ **ODS 17- Alianzas para lograr los objetivos.** Se busca promover alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en el desarrollo de actividades a fin de fortalecer el impacto generado con ellas.
- ◇ **Compromiso con la comunidad.** El accionar en la comunidad se estructura en las siguientes áreas de trabajo: capacitaciones/formaciones, campañas de salud y proyectos. Las acciones se desarrollan conforme a los siguientes ejes de trabajo y sus objetivos:

**Tabla 2. Ejes de trabajo y Objetivos de acción en la Comunidad**

<b>Ejes</b>	<b>Objetivo</b>
<i>Comunidad</i>	Desarrollar acciones de prevención basadas en las enfermedades no transmisibles y el bienestar cognitivo del cerebro que generen un impacto activo y positivo en la propia comunidad, promoviendo un estilo de vida saludable en diferentes aspectos tales como alimentación, deporte, cultura, etc.
<i>Docencia</i>	Capacitar y Jerarquizar al equipo de salud de nuestra institución, Clínica El Castaño, así como de la provincia de San Juan y región Cuyo.
<i>Investigación</i>	Desarrollar la investigación necesaria para el avance de las Ciencias de la Salud atendiendo las demandas del medio y al servicio de la sociedad.
<i>Vinculación Tecnológica</i>	Promover innovaciones tecnológicas que estén al servicio del sector productivo y las necesidades sociales.
<i>Proyecto Ciudad Universitaria</i>	Contribuir a la profesionalización y jerarquización del equipo de salud para los próximos 20 años mediante capacitación, investigación, desarrollo e innovación tecnológica en un ámbito de interacción cultural deportiva y de gestión sustentable.
<i>Responsabilidad Social Empresarial</i>	Desarrollar un plan estratégico para la Gestión Sostenible de Clínica.

*Nota: Esta tabla muestra los ejes de trabajo en la comunidad definidos por la Clínica y sus objetivos. (Elaboración propia)*

Durante los tres últimos años, el accionar en la comunidad ha incluido el desarrollo de más de 20 capacitaciones y jornadas de formación destinadas a la comunidad de san juan como a personal del sector salud (incluyendo profesionales médicos, kinesiólogos, acompañantes terapéuticos y personal de administración, entre otros). Las campañas de salud están diseñadas para informar a la comunidad sobre prácticas de prevención de enfermedades, concientizar, educar en salud y promover hábitos saludables. Durante los años reportados en el presente informe, Fundación Clínica ha llevado a cabo 20 campañas presenciales comunitarias con un impacto directo de más de 1.400 personas.

Los resultados obtenidos han sido más que satisfactorios permitiendo no solo contribuir a la salud de toda la comunidad sino también al fortalecimiento de lazos con más de 10 instituciones trabajando por el bienestar común.

Los proyectos son aquellos que contemplan objetivos a largo plazo y tienen un alcance indirecto de gran amplitud. En estos años se han desarrollado 13 proyectos, con un impacto directo estimado de más de 500 personas.

El Programa *Ciudad Cardio Asistida* cuenta con el aval de la **Federación Argentina de Cardiología (FAC)** y **Fundación UDEC**. El mismo involucra a gran variedad de instituciones públicas y empresas radicadas en la ciudad de San Juan que comparten la visión de trabajar para prevenir, revertir o mitigar los eventos de la causa cardíaca en espacios públicos y privados de la ciudad de San Juan.

*Ciudad Cardio Asistida* permite que, a través de una atención inmediata a las víctimas, se llegue precozmente a la desfibrilación dentro de toda el área establecida como *cardio asistida*. El desarrollo del programa implica el desarrollo con cada institución de tres etapas:



- ◇ Capacitación inicial con normas internacionales y bajo el método PROInCA o AHA.
- ◇ Diseño del Plan de Contingencia, compra de DEA, gabinetes y señalética.
- ◇ Simulacros, auditoría en terreno y la certificación institucional otorgada por la FAC.

Otra iniciativa son los *Chequeos de Aptitud Médica a Deportistas*, en los que, de manera articulada con clubes deportivos, se realizan estudios médicos a deportistas, considerando las aptitudes y necesidades físicas de cada deporte.

**Tabla 3. Acciones en la comunidad de Clínica, cantidad e impacto directo**

Acciones	Cantidad total (2021-2023)	Impacto directo
Capacitaciones y Jornadas	+20	670
Campanas de Salud	20	1.400
Proyectos	13	500
Programas	2	370

Fuente: elaboración propia.

## Compromiso con el medioambiente

En 2023, en el marco del *Programa Carbono Neutral* y en convenio con el **Centro Ambiental Anchipurac** y la **UNSJ**, la Clínica apoya la creación del **Bio Corredor San Juan Utu Zaat**, el cual se instrumenta a partir de la resolución N° 602/23-SEAyDS. Utu Zaat significa *Casa de Árboles* en lengua huarpe: tendrá una extensión de más de 44 km, es un espacio creado para la plantación de especies autóctonas para mitigar y compensar el impacto provocado por las emisiones de GEI. Asimismo, cumplirá con una serie de objetivos claves: aumentar, preservar, proteger y fomentar la conciencia sobre la importancia de los árboles y la vegetación en zonas áridas. Además, facilitará el crecimiento, desplazamiento y preservación de la biodiversidad existente, mejorando su conectividad natural. Conscientes de la necesidad de reducir el consumo energético en las instalaciones de la Clínica se desarrolló un plan de reemplazo de luminaria, alcanzando hoy en día el 100% luminaria LED. Clínica El Castaño cumple

con las regulaciones vigentes respecto del tratamiento de residuos peligrosos y patogénicos. Además, se analiza con indicadores la cantidad de residuos generada (tonelada/año). Actualmente la empresa tiene un programa de separación, reutilización y reciclado de desechos sólidos. El sector encargado de la limpieza es quién se encarga de la recolección y separación de los mismos y su disposición final. Dentro del Programa se llevan acciones de colaboración cómo por ejemplo, donaciones de cartón para contribuir con trabajadores de calle, reutilización de sábanas para la confección de almohadones y donación a jardines maternos, separación de colillas de cigarrillo (actualmente se están llevando acciones para realizar alianza empresarial), separación de tapitas plásticas y su posterior donación a ONG. La Clínica lleva a cabo medidas que contribuyen a la separación en origen de residuos, como la colocación de contenedores separadores en los diferentes sectores de la institución.

Durante los años reportados se han enfrentado desafíos económico financieros en el ámbito local y nacional, a los cuales hemos respondido con la colaboración de políticas estatales y el compromiso de nuestros colaboradores y socios de la cadena de valor. Estas colaboraciones han sido fundamentales para mantener la calidad y excelencia en la prestación de nuestros servicios.

A pesar de las adversidades, se ha mantenido el compromiso con los grupos de interés, implementando más de 20 iniciativas de capacitación para nuestro equipo de salud y otros profesionales de la provincia. Además, han establecido alianzas con más de 25 instituciones locales y nacionales, realizado campañas de salud comunitaria, fomentado la investigación y la innovación tecnológica, y adoptado medidas para la conservación del medioambiente, lo que incluye el ahorro de casi 500.000 litros de agua y la mejora de nuestros procesos internos mediante la implementación de indicadores de desempeño.

Este es sólo el comienzo de su compromiso con la sostenibilidad ambiental, que implicará la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero, la incorporación de energías renovables, la implementación de tecnologías para la reducción del consumo de agua y la gestión responsable de residuos. La clínica reconoce que tiene un largo camino por recorrer para transformar a la institución verdaderamente comprometida con la educación, la innovación y el medioambiente. Sin embargo, la motivación por contribuir al bienestar de la comunidad de San Juan los impulsa a superar cualquier obstáculo.

## Discusión

En primer lugar, es crucial evaluar la efectividad del informe en términos de su impacto en la gestión y operación de la clínica en áreas como la sostenibilidad ambiental, social y económica tal como es expuesto por Medina-Hernández (2024). Este análisis permite determinar si el informe ha logrado cumplir con sus objetivos previstos y si ha generado mejoras tangibles en la práctica clínica.

En este contexto, se ha demostrado que un adecuado gobierno y estrategia corporativa con enfoque en la responsabilidad social es la clave (Brandao *et al.*, 2012). Para ello no solo debe educarse en sostenibilidad al personal de las organizaciones sino también el compromiso de los líderes, identificar los motivadores y realizar auditorías continuas (Nascimento *et al.*, 2017). En este sentido, es necesario acompañar a estas instituciones para registrar sus acciones, medir y comunicar los resultados. El énfasis está en medir lo que se hace para saber si lo que hacemos lo estamos haciendo en la dirección adecuada hacia la sostenibilidad (Navarro *et al.*, 2013). En el caso analizado se observa como estos principios han sido cumplidos como parte de su estrategia corporativa.

Además, es fundamental considerar cómo ha sido recibido el informe por parte de las diferentes partes interesadas, como pacientes, personal médico, proveedores y la comunidad local; para ello hay que tener en cuenta la matriz de materialidad explicada por De La Rosa Leal (2023). La percepción y el compromiso de estas partes interesadas son indicadores clave del éxito del informe y pueden influir en su efectividad a largo plazo.

Es esencial considerar la percepción y el compromiso de los *stakeholders* como indicadores

clave de éxito del informe de sostenibilidad aplicado en una clínica. La teoría de los *stakeholders*, tal como propuesta por Freeman (1984), resalta la importancia de entender y abordar las necesidades y preocupaciones de aquellos individuos o grupos que tienen un interés o son afectados por las actividades de la organización.

En este sentido, los resultados obtenidos pueden revelar cómo la percepción y el compromiso de los *stakeholders*, como pacientes, personal médico, proveedores, comunidad local y otros grupos relevantes, han influido en la efectividad del informe de sostenibilidad. Si los *stakeholders* perciben el informe como transparente, creíble y reflejo del compromiso genuino de la clínica con la sostenibilidad, es más probable que lo consideren valioso y apoyen las iniciativas sostenibles de la organización.

Los desafíos encontrados durante la elaboración e implementación del informe también son temas importantes a discutir. Identificar estos desafíos y las lecciones aprendidas de ellos puede ayudar a mejorar futuras iniciativas de sostenibilidad en la clínica y evitar obstáculos similares en el futuro.

Asimismo, es esencial cómo se ha integrado el informe de sostenibilidad en la estrategia general de sostenibilidad de la clínica y si ha sido efectivo para establecer metas y prioridades a corto y largo plazo, esto se observa con los impactos económicos, sociales y medioambientales tal como lo sugiere Elkington (1998). Esto incluye evaluar si el informe ha sido utilizado como una herramienta para impulsar cambios significativos y sostenibles en la práctica clínica. A continuación, se presenta una Tabla con las prácticas de sostenibilidad implementadas por la Clínica.

**Tabla 4. Prácticas de Sostenibilidad implementadas en la Clínica**

<b>Dimensión</b>	<b>Objetivo</b>	<b>Acciones</b>	<b>Impacto</b>
<i>Económica</i>	Garantizar un desempeño financiero sólido y responsable.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programas de gestión eficiente de recursos</li> <li>- Inversiones estratégicas en tecnología médica</li> <li>- Gestión Financiera Responsable</li> <li>- Inversión en talento humano</li> <li>- Colaboraciones con proveedores locales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Minimizar desperdicios y optimizar costos operativos.</li> <li>- Mejorar la precisión diagnóstica, optimizar tratamientos y reducir los tiempos de atención</li> <li>- Transparencia en la contabilidad y cumplimiento de normativas fiscales</li> <li>- Generación de empleo local</li> <li>- Desarrollo Económico Local</li> </ul>
<i>Social</i>	Mejorar la salud y el bienestar general de la población	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacitaciones y Jornadas</li> <li>- Campañas de salud</li> <li>- Proyectos y programas</li> <li>- Investigaciones clínicas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aumento de prácticas saludables en la comunidad.</li> <li>- Promoción de la educación médica y del equipo de salud</li> <li>- Contribución al desarrollo de las ciencias de la salud</li> </ul>
<i>Medioambiental</i>	Reducir el impacto ambiental de las operaciones de la clínica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Optimización Energética.</li> <li>- Reemplazo de luminarias por LED.</li> <li>- Programa de reciclaje de desechos sólidos</li> <li>- Gestión de residuos peligrosos</li> <li>- Medición de la Huella de Carbono</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Disminución de residuos hospitalarios y uso más eficiente de recursos naturales.</li> </ul>
<i>Gobernanza</i>	Mejorar la transparencia y la eficiencia en la gestión de la clínica	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alianzas estratégicas con instituciones públicas y privadas en el desarrollo de actividades</li> <li>- Implementación del Cuadro de Mando Integral</li> <li>- Adhesión al Registro de Integridad y Transparencia para Empresas y Entidades (RITE)</li> <li>- Reporte de Sostenibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayor confianza y compromiso de <i>stakeholders</i> internos y externos con la clínica</li> </ul>

*Fuente: elaboración propia.*

## Conclusión

La implementación de prácticas de responsabilidad social en el sector de la salud, particularmente en clínicas y hospitales, emerge como un imperativo ético y operativo en aras de garantizar un desarrollo sostenible. Si bien la literatura científica aún no ha revelado una cantidad significativa de evidencias sobre los resultados concretos de estas prácticas en el ámbito sanitario, es innegable el potencial transformador que poseen para mejorar la calidad de atención, promover la seguridad del paciente y fortalecer la gestión de las instituciones de salud.

La certificación de normas y la elaboración de reportes de sostenibilidad son pasos iniciales que

demuestran el compromiso de las organizaciones de salud con la responsabilidad social. Estas acciones no solo posicionan a las instituciones en un lugar destacado para gestionar el desarrollo sostenible, sino que también contribuyen a una mayor transparencia y rendición de cuentas ante las partes interesadas.

Es fundamental que los gestores de las organizaciones de salud sean capacitados en el uso de indicadores internacionales en sus reportes de sostenibilidad. Esto permitirá una comparación más efectiva entre las distintas instituciones a nivel mundial y facilitará la identificación de áreas de mejora y buenas prácticas.

La relación directa entre la calidad de los sistemas de salud y los principios éticos, valores y enfoques de gestión sostenible es evidente. La preocupación por la seguridad del paciente y la calidad de la atención deben ocupar un lugar central en la agenda de las instituciones de salud, especialmente en un contexto donde una proporción significativa de personas en países de bajos y medianos recursos enfrentan problemas relacionados con la deficiente atención.

La gestión de la sostenibilidad en el sector de la salud no puede ser una mera formalidad o una moda pasajera. Debe integrarse de manera transversal en la estrategia y la cultura organizacional, con el compromiso de todas las partes interesadas, desde las autoridades hasta el personal de base. Esto implica la identificación de in-

dicadores relevantes, la medición de resultados y la generación de reportes transparentes y significativos para comunicar el progreso y los desafíos a las partes interesadas.

Si bien el sector de la salud aún tiene un largo camino por recorrer en su búsqueda de la sostenibilidad, la literatura existente indica que se están dando los primeros pasos en la dirección correcta. La implementación de prácticas de responsabilidad social en las clínicas y hospitales no solo beneficia a las instituciones mismas, sino que también contribuye de manera significativa al bienestar de los pacientes, la comunidad y el medio ambiente en general. En última instancia, la sostenibilidad en el sector de la salud es una responsabilidad compartida que requiere el compromiso y la colaboración de todos los actores involucrados.

## Referencias bibliográficas

- Acosta, D. y Cilento Sarli, A. (2012). "Edificaciones sostenibles: estrategias de investigación y desarrollo". *Tecnología y Construcción*, Vol. 21, N° 1, pp. 15-30.
- Argandoña, A. (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética*. Documento de Investigación DI n° 708. España: IESE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/paper/ebgie-sewp/d-0708.htm>.
- (2012). *Ocasional Paper: ¿Qué es y qué no es la Responsabilidad Social? Cátedra "la Caixa" de Responsabilidad Social Empresaria y Gobierno Corporativo*. España: IESE Business School, Universidad de Navarra. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/OP-0199.pdf>.
- Asamblea General de Naciones Unidas. (2000). Res. 55/2: *Declaración del Milenio. Organización de las Naciones Unidas (ONU)*. Recuperado de <https://www.un.org/spanish/milenio/ares552.pdf>.
- Becerra Posada F. y J. Mujica O. (2016). "Equidad en Salud para el Desarrollo Sostenible". *Revista de Salud Pública y Nutrición*, Vol. 15, N° 1, pp. 16-26.
- Brandao, C., Rego G., Duarte I. y Nunes R. (2012). "Social Responsibility: A New Paradigm of Hospital Governance?". *Health Care Analysis*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10728-012-0206-3>.
- Brundtland, G. H. (1987). *Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo: Nuestro futuro común*. Documentos de las Naciones. Recuperado de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/GEN/N87/184/70/PDF/N8718470.pdf?OpenElement>.
- (2002). *Health and Sustainable Development*. ICE Desarrollo Sostenible.
- Camacho Ballesta, J. A. y Jiménez Olivencia, Y. (2013). *Desarrollo regional sostenible en tiempos de crisis (Vol. 2)*. España: Universidad de Granada. Recuperado de <http://hdl.handle.net/10481/27510>.
- Carranza. (2006). *El Balance Social como nueva herramienta de gestión*. Argentina: Universidad Fasta.
- Chen-Xu, J. (2022). *Ethical Responsibility in Environmentally Sustainable Health Care*. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/SciELOPreprints.4691>.
- Comisión de la Comunidad Europea. (2002). *La responsabilidad social de las empresas: una contribución empresarial al desarrollo sostenible*.
- Comisión Lancet. (2018). *Sistemas de salud de alta calidad en la era de los Objetivos de Desarrollo Sostenible: es hora de una revolución*. Recuperado de [https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2445/2019/04/18tlgh0221\\_Spanish\\_translation\\_new.pdf](https://cdn1.sph.harvard.edu/wp-content/uploads/sites/2445/2019/04/18tlgh0221_Spanish_translation_new.pdf)
- Creixans Tenas, J., Coenders, G. y Arimany Ser-rat, N. (2019). *Corporate social responsibility and financial profile of Spanish private hospitals*. *Heliyon*, Vol. 5, N° 10. Recuperado de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2405844019362838>.
- De La Rosa Leal, M. E. (2023). "Contabilidad y materialidad sostenible". *Trascender, contabilidad y gestión*, Vol. 8, N° 23, pp. 84-104. Recuperado de <https://doi.org/10.36791/tcg.v8i23.213>.
- Elkington, J. (1998). "Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. Gabriola Island, BC". *Environmental Quality Management*, N° 8, pp. 37-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Gómez, D. (2018). "Modelo teórico de indicadores de responsabilidad social en salud". *Revista Pensamiento y Acción Interdisciplinaria*, Vol. 4, N° 1, pp. 8-24.
- Hernández, H., Casseres, D. y Durán, J. (2022). "Energy Projects in Healthcare: An Opportunity for Continuous Improvement". *Ing*, Vol. 27, N° 3.
- Huerta-Estévez, A., Andrade-Estrada, M. G. (2021). "Responsabilidad social empresarial en la misión, visión y valores de las principales empresas en México". *Estudios sociales. Revista de alimentación contemporánea y desarrollo regional*, Vol. 31, N° 57. Recuperado de <https://doi.org/10.24836/ES.V31I57.1109>.
- ICONTEC International. (2007). *Estado del Arte con respecto al movimiento de difusión, normalización y certificación de la responsabilidad social a nivel mundial*.
- Kliksberg, B. (2004). *Más ética, más desarrollo*. Argentina: Temas Grupo Editorial. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/105/10503818.pdf>.
- (2006). *Ética Empresarial: ¿Moda o demanda social?* España: Fundación Carolina de España. Recuperado de <https://www.econo.unlp.edu.ar/frontend/media/88/10988/96ec54036dada3b4ed-47f8dcb0c92bbd.pdf>.
- Krüger, J., Araújo, C. y Curi, G. (2017). *Motivating factors in hospital environmental management programs: a multiple case study in four private Brazilian hospitals*. *Cadernos EBAPE.BR*.

- Lee, B. X., Kjaerulf, F., Turner, S., Cohen, L., Donnelly, P. D., Muggah, R., Davis, R., Realini, A., Kieselbach, B., MacGregor, L. S., Waller, I., Gordon, R., Moloney-Kitts, M., Lee, G. y Gilligan, J. (2016). "Transforming Our World: Implementing the 2030 Agenda Through Sustainable Development Goal Indicators". *Journal of Public Health Policy*, Vol. 37, N° 1, pp. 13-31.
- Martinez-Sierra, D., García-Samper, M., Hernández Palma, H. y Niebles-Nuñez, W. (2019). "Gestión Energética en el Sector Salud en Colombia: Un Caso de Desarrollo Limpio y Sostenible". *Información tecnológica*, Vol. 30, N° 5, pp. 47-56. Recuperado de <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07642019000500047>.
- Medina-Hernández, E. J. (2024). "Desafíos de salud y bienestar en el mundo según indicadores ODS. *Ciênc. Saúde Colet*, Vol. 29, N° 2. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1413-81232024292.15782022>.
- Monteiro de Andrade, L. O., Pellegrini Filho, A., Solar, O., Rígoli, F., Malagón de Salazar, L. y Castell-Florit, P. (2015). "Determinantes sociales de salud, cobertura universal de salud, y desarrollo sostenible: estudios de casos en países latinoamericanos". *MEDICC Revista* N° 17, pp. 53-61. Recuperado de <http://medicc.org/mediccreview/uhc-monteiro.php>.
- Naciones Unidas. (2012). *Río +20 Conferencia de Naciones Unidas sobre Desarrollo Sostenible: El Futuro que queremos*. Recuperado de <https://documents-dds-ny.un.org/doc/UNDOC/LTD/N12/381/67/PDF/N1238167.pdf?OpenElement>.
- Nascimento G., Silva A. C. y Albuquerque A. S. (2017). "Corporate sustainability practices in accredited Brazilian hospitals: a degree-of-maturity assessment of the environmental dimension". *Revista de Administração*, Vol. 52, N° 1, pp. 26-35.
- Navarro E., J L. y Hernández T. E. (2013). "Desarrollo sostenible en el sector salud: la memoria de sostenibilidad del Hospital Universitario Virgen de las Nieves". En Camacho Ballesta, J. A. y Jiménez Olivencia, Y. (ed.), *Desarrollo Regional Sostenible en tiempos de crisis* (Vol. 2). España: Ed. Universidad de Granada.
- Navarro García, F. (2013). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica*. Argentina: Alfaomega Grupo Editor.
- Organización Mundial de la Salud. (1948). *Preámbulo de la Constitución OMS*. Estados Unidos.
- Organización Naciones Unidas (2015). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible - Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- Páez Romero A. M., Madera, M. y Betancur, L. (2022). "Revisión sistemática sobre la aplicación de proyectos de responsabilidad social empresarial en salud en Colombia y Suramérica de 2011 a 2020". *Investigación y desarrollo*, Vol. 30, N° 2, pp. 306-326.
- Peiró Barra, A. (2012). *Cuaderno N° 17 La Responsabilidad Social y la Contribución al desarrollo*. España: Cátedra Caixa Bank de Responsabilidad Social Corporativa IESE Business School University of Navarra. Recuperado de <https://media.iese.edu/research/pdfs/ESTUDIO-265.pdf>.
- Pizzi, C. (2021). *Planeamiento Estratégico: control de gestión sustentable. Creando Pymes con futuro*. Argentina: Sb Editorial.
- Rodríguez Guerra, L. C. y Ríos Osorio, L. A. (2016). "Evaluación de sostenibilidad con metodología GRI". *Dimensión empresarial*, Vol. 14, N° 2, pp. 73-90.
- Sachs, J. D. (2012). "From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals". *The Lancet*, Vol. 379, N° 9832, pp. 2206-2211. Recuperado de [https://doi.org/10.1016/S0140-6736\(12\)60685-0](https://doi.org/10.1016/S0140-6736(12)60685-0).