

# REVISE

Revista de Ciencias Sociales y Humanas del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas



**RevIISE** - Revista de Ciencias Sociales y Humanas  
Vol. 24, Año 19 | octubre 2024 - marzo 2025. Argentina.

**ISSN: 2250-5555 | ISSN-L 1852-6586**

Editor: [UNSJ] - FaCSO -IISE]

Formato: Digital [PDF] [HTML]

Plataforma: [OJS]

url: [www.reviise.unsj.edu.ar](http://www.reviise.unsj.edu.ar)

Fecha de publicación 1/10/2024

**Ilustración de la Tapa:** Arq. Fernando Giudici

Dibujo de la serie *América*

**Diseño de tapa:** Matías Molina Quijano. Universidad Nacional de San Juan (UNSJ). San Juan, Argentina.

## Indexación y Catálogo

### Directorios:

- ◊ Latindex (Directorio)
- ◊ Portal de publicaciones científicas y técnicas
- ◊ ROAD
- ◊ BINPAR
- ◊ LatinREV

### Bases de datos:

- ◊ DIALNET
- ◊ REDIB
- ◊ BASE
- ◊ Vlex

### Indizaciones:

- ◊ C.I.R.C.
- ◊ Latindex (Catálogo)
- ◊ MIAR
- ◊ ERIH PLUS
- ◊ Núcleo Básico
- ◊ DOAJ
- ◊ Sherpa Romeo
- ◊ DIALNET
- ◊ REDIB
- ◊ MALENA
- ◊ Redalyc

## Contacto Principal Comité Editorial

*Instituto de Investigaciones Socio-Económicas*

*Facultad de Ciencias Sociales*

*Universidad Nacional de San Juan*

Av. Ignacio de la Roza 590 (oeste) | Complejo  
Universitario Islas Malvinas | CPA: J5402DCS |  
Rivadavia | San Juan | Argentina

**Teléfono:** +54 - 0264 - 4231949

**Email:** [reviise@unsj-cuim.edu.ar](mailto:reviise@unsj-cuim.edu.ar)

## Nota de copyright



RevIISE by [Departamento de publicaciones](#)  
IISE is licensed under a [Creative Commons](#)  
[Reconocimiento 4.0 Internacional License](#).

## Directorio

*Directora*

**Griselda Henríquez.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

*Editor*

**Gerardo Larreta.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

*Editora XML*

**Marcela Donoso.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

*Directorio del Consejo Editorial*

**Gonzalo Castillo.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Flavia Cecilia Prado.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**María Pía Rossomando.** Instituto de Investigaciones de Historia Regional y Argentina. San Juan, Argentina..

*Editores Adjuntos*

**Cindy Carrizo.** Instituto de Enseñanza Superior. Argentina.

**Eliana Funes.** Universidad Nacional de San Juan. San Juan, Argentina.

**Guadalupe Seia.** Instituto de Investigaciones *Gino Germani*. Buenos Aires, Argentina.

**Marina Campusano.** Universidad Nacional del Nordeste. Chaco, Argentina.

**Nadia Esther Moreno Rodríguez.** Universidad Iberoamericana. Puebla, México.

**Paula de Büren.** Universidad de Buenos Aires (UBA). Buenos Aires, Argentina.

**Rafael Villanueva.** Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas. Puerto Vallarta, México.

*Corrección, diseño de interiores y diagramación*

**Damián López.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

*Traducciones*

**Inglés: Mariana Olivares.** Louisiana State University. Estados Unidos.

**Martha Nélide Ruiz.** Universidad de Tijuana. México.

**Portugués: Lucas Pinto.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Brasil.

## Consejo Científico Externo

**Alejandro Rofman.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Alicia Itatí Palermo.** Universidad Nacional de Luján. Argentina.

**Ana María Pérez Rubio.** Universidad Nacional del Nordeste. Argentina.

**Ángela Tapia.** Universidad de Texas. Estados Unidos.

**Carlos Reboratti.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Diana Manrique.** Universidad Federal de Río Grande del Sur. Brasil.

**Eder Carneiro.** Universidade Federal de São João del-Rei. Brasil.

**Eduardo Gudynas.** Centro Latinoamericano de Ecología Social. Uruguay.

**Ernesto Meccia.** Universidad de Buenos Aires. Argentina.

**Ernesto Selva.** Universidad Centroamericana "José Simeón Cañas". El Salvador.

**Frédérique Langue.** Centre National de la Recherche Scientifique. Francia.

**Isabella Margerita Radhuber.** Fondo Austríaco para la Ciencia: University of Cambridge. Universidad Autónoma de Barcelona. University of Vienna. Austria.

**Izaskun Álvarez Cuartero.** Universidad de Salamanca. España.

**José Luis Jofré.** Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.

**Juan Jesús Morales.** Universidad Bernardo O'Higgins. Chile.

**Julio César Gambina.** Universidad Nacional de Río Cuarto. Argentina.

**Lucrecia Wagner.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Mabel Manzanal.** Universidad de Buenos Aires. Argentina.

**Mabel Thwaites Rey.** Universidad de Buenos Aires. Argentina.

**Mario Pecheny.** Universidad de Buenos Aires (UBA). Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina.

**Martín Ferreyra.** Universidad Nacional de Cuyo. Argentina.

**Mirta Antonelli.** Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.

**Natalia Fischetti.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Nora Fernández Mora.** Universidad Técnica de Ambato. Ecuador.

**Pedro Ochoa George.** Universidad de Cienfuegos. Cuba.

**Silvia Castillo.** Paris-Sorbonne University, Abu Dhabi. Emiratos Árabes.

**Vignale, Silvana Paola.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Rafael Villanueva.** Universidad Tecnológica de Bahía de Banderas. México.

**Ianina Tuñón.** Universidad Católica Argentina. Argentina.

**Agustín Salvia.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

## Consejo Científico Interno

### Universidad Nacional de San Juan

**Alicia Beatriz Naveda.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Delia De la Torre.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**José Casas.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Victoria Galoviche.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Laura Garcés.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Mabel Guevara.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**María Griselda Henríquez.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Marcelo Lucero.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Susana Montañez.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Margarita Moscheni.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Pablo Rodríguez Bilella.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Sara Mabel Valenzuela.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

## Temática y alcance

*RevIISE, Revista de Ciencias Sociales y Humanas del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas*, es una revista editada en soporte electrónico del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas de la Facultad de Ciencias Sociales de la Universidad Nacional de San Juan. Tiene por objetivo general constituirse como un espacio de debate e intercambio en las Ciencias Sociales y Humanas desde una perspectiva crítica.

Su **área temática** abarca a todas las disciplinas de las Ciencias Sociales y Humanas y publica artículos científicos inéditos y originales, sometidos a un doble proceso de revisión por pares.

*RevIISE* tiene como **público objetivo** investigadores de las Ciencias Sociales y Humanas, académicos, estudiantes, organizaciones sociales y la comunidad en general.

Su **periodicidad** es **semestral** (abril-septiembre y octubre-marzo), con recepción abierta y permanente todo el año, una vez que sean aceptados se añadirán inmediatamente en el volumen en curso con el objeto de ser ágiles y eficientes en la difusión de los trabajos.

## Código Ético

*RevIISE, Revista de Ciencias Sociales y Humanas del Instituto de Investigaciones Socio-Económicas* es una publicación de corte académico, y como tal, se halla comprometida con la observancia y aplicación de las mejores prácticas para publicaciones académicas, por todas las partes implicadas en el proceso editorial de publicación de los resultados de la investigación científica, entre las que, además de la propia empresa editorial, se encuentran los editores, los pares o revisores y los propios autores.

A tal efecto, se ha dotado de un conjunto de normas y principios, que conforman su *Código Ético*, y que se inspiran y asumen en buena medida los desarrollados y publicados por la *Association of Scientific, Technical and Medical Publishing* (STM) y por el *Committee on Publication Ethics* (COPE)

Código Ético disponible en <http://www.ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/about/editorialPolicies#custom-1>

## Estadísticas de envíos

Periodo de recepción:

abril 2024 - septiembre 2024

- ◇ Recibidos: 12
- ◇ Aceptados: 10
- ◇ Rechazados: 2

# Índice | octubre 2024 - marzo 2025

## Artículos Libres

### *Artículos Convocatoria General*

#### **¿Qué hacer en el Estado?**

Mireya Baltra y la memoria de su gestión como ministra de Trabajo y Previsión Social durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile

#### **¿What to do in the State?**

Mireya Baltra and the memorie of her work as Work and Social Security minister during Unidad Popular's government in Chile

[ 11 ]

*Lucas Saporosi (Argentina)*

#### **Cripto Sustentable: ¿un oxímoron?**

Posibilidades de la tecnología *blockchain* de sobrevivir a la crisis socioambiental

#### **Sustainable Crypto: an oxymoron?**

Chances of *blockchain* technology to survive the socioenvironmental crisis

[ 25 ]

*Juan Carlos Travela | Horacio Correa Lucero (Argentina)*

#### **No habrán de faltar pájaros para encerrar en esa jaula**

Un estudio inicial sobre la creación del juzgado y cárcel nacional en la provincia de San Juan (1864-1870)

#### **There will be no shortage of birds to lock in that cage**

An initial study on the creation of the national court and prison in San Juan province (1864-1870)

[ 35 ]

*Estefania Kaluza | Ana Murúa Trincado (Argentina)*

## Dossier

### *Sostenibilidad en Acción: Construyendo un Futuro Responsable*

#### **Sostenibilidad en Acción**

Construyendo un Futuro Responsable

#### **Sustainability in Action**

Building a responsible Future

[ 53 ]

*María Belén Arias Valle | César Javier Coria Augusto (Argentina)*

#### **Desafíos y oportunidades de las inversiones sostenibles en Argentina**

#### **Challenges and Opportunities of Sustainable Investments in Argentina**

[ 55 ]

*Emanuel Sebastián Arias Valle | María Teresa Arias Márquez (Argentina)*

#### **Más Allá del Beneficio**

Integrando la Sostenibilidad en la Cultura Corporativa

#### **Beyond Profit**

Integrating Sustainability into Corporate Culture

[ 67 ]

*Juan Manuel Sanchez Simonatto | Mayra Navarro | María Belén Cañizares (Argentina)*

## **Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social**

Análisis y Perspectivas en el Contexto Argentino

### **Corporate Social Responsibility and Social Balance Sheet**

Analysis and Perspectives in the Argentinean Context

[ 83 ]

---

*María Noelia Rupcic | Sofía Helena Ejarque Pizarro | María Paz García Lillo (Argentina)*

## **Prácticas de Conciliación Trabajo/Familia**

Su Contribución a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad de las Empresas

### **Work/Family Reconciliation Practices**

Their Contribution to Corporate Social Responsibility and Sustainability

[ 95 ]

---

*Ariel Ocampo Abadía | María Delia Belén Costa | Renato López Moreno (Argentina)*

## **Desarrollo Sostenible a través de la Educación**

Estudio de una facultad de la Universidad Católica de Cuyo

### **Sustainable Development through Education**

Study of a faculty of the Catholic University of Cuyo

[ 109 ]

---

*Daniela Gamez Figueroa | Ana María Lillo Murcia (Argentina)*

## **Acciones para cumplir estándares en la gestión sustentable**

El caso de alojamientos hoteleros y parahoteleros de la provincia de San Juan

### **Actions to meet standards in sustainable management**

The case of hotel and para-hotel accommodation in the province of San Juan

[ 121 ]

---

*Érica Navarro Cisella | Mariana Montero | María Fernanda Correa Cosma (Argentina)*

## **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

[ 137 ]

---

*María Paula Perez Armendariz (Argentina)*



## Proceso de revisión por pares

Los envíos realizados a *RevIISE* son sometidos a un proceso de evaluación por pares. [Ver procedimiento en <http://www.ojs.unsj.edu.ar/index.php/reviise/about/editorialPolicies#peerReviewProcess> ]

---

## Lista de Evaluadores

### Artículos Libres:

**Javiera Robles.** Universidad Nacional de La Plata. Argentina.

**Yanina Jotayán.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Anabella Abarzúa Cutroni.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Marco Mallamaci.** Universidad Nacional de San Juan. Argentina.

**Ornela Fabani.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Gabriel Ignacio Anitua.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**Milena Luciano.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

### Artículos Dossier:

#### *Coordinadores*

**María Belén Arias Valle.** Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas. Argentina.

**César Javier Coria Augusto.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.

#### *Evaluadores/as:*

**Graciela Martín.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.

**José Juan García.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.

**Claudio Larrea.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.

**Frederic Marimon.** Universitat Internacional de Catalunya. España.

**Ana Laura Arias Valle.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.

**Gerardo Dagostino.** Universidad Católica de Cuyo. Argentina.



# **Artículos Libres**

Artículos

Convocatoria General



## ¿Qué hacer en el Estado?

Mireya Baltra y la memoria de su gestión como ministra de Trabajo y Previsión Social durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile

## ¿What to do in the State?

Mireya Baltra and the memorie of her work as Work and Social Security minister during Unidad Popular’s government in Chile

**Lucas Saporosi** | ORCID: [orcid.org/0000-0001-5187-104X](https://orcid.org/0000-0001-5187-104X)

[lucas.saporosi@gmail.com](mailto:lucas.saporosi@gmail.com)

CONICET

**Argentina**

Recibido: 24/4/2023

Aprobado: 4/7/2024

### Resumen

El presente artículo se propone analizar una serie de pasajes del *trabajo de la memoria* de Mireya Baltra que dan cuenta de su gestión como ministra de Trabajo y Previsión Social durante el gobierno de la Unidad Popular en Chile. Publicado en el año 2014 bajo el nombre *Mireya Baltra: del quisco al ministerio de trabajo*, se trata de una escritura memorial que propone, por un lado, un balance político de su experiencia y, por el otro, una tarea más reflexiva que revisa su rol como mujer en los distintos ámbitos de su vida social, familiar y política. Como claves de lectura se toman, en primer lugar, la pregunta por la *responsabilidad* y la forma de hacerse cargo de sus acciones políticas en un momento singular de su biografía y, en segundo lugar, un modo de reconocer ciertos planteos feministas actuales, pero también contemporáneos a su experiencia política en las décadas de 1970 y 1980, que busca resituar la presencia y demandas del amplio movimiento de mujeres en su memoria. En términos generales, se parte de una pregunta: ¿cómo ha respondido Mireya Baltra al interrogante acerca de qué hacer *en* el Estado en el contexto de un gobierno que buscó transformar materialmente las estructuras sociales y estatales en Chile?

**Palabras clave:** Responsabilidad, Gestión de gobierno, Memoria, Unidad Popular

### Abstract

The purpose of this article is to analyze a series of passages of Mireya Baltra’s *memory work* related to her period as minister of Labor and Social Security during the government of the Popular Unity in Chile. Published in 2014 under the name *Mireya Baltra: del quisco al ministerio de trabajo*, this memorial writing proposes, on the one hand, a political balance of her experience and, on the other hand, a more reflective task that reviews her role as a woman in different areas of her social, family and political life. As reading keys, we take, in the first place, the question of *accountability* and the way of taking charge of her political actions in a singular moment of her biography and, secondly, a way of recognizing certain recent feminist approaches but also contemporary to her political experience in the seventies and eighties, which seeks to resituate the presence and demands of the broad women’s movement in her memory.

In general terms, we propose a question: how has Mireya Baltra responded to the question of what to do *within* the state in the context of a government that sought to materially transform the social and state structures in Chile?

**Keywords:** Accountability, Government administration, Memory, Unidad Popular.

## Introducción

Mireya Baltra culminó la escritura de su trabajo de memoria en el invierno del año 2011, tres años antes de su publicación bajo el sello editorial chileno LOM. Llevó el nombre de *Mireya Baltra: del quisco al ministerio de trabajo* (2014) [2017]<sup>1</sup>. Como recuerda, fue un pedido de sus compañeros/as y amigos/as: *escribe de tu vida, Mireya*, al que respondió con una escritura memorial que entrelazaba su biografía personal y su trayectoria política. *Sin pudores (...), acariciando recuerdos, vivencias malas y buenas, dolores lacerantes y desgarradores, y momentos de felicidad* (“De la pasión a la teoría”, párr. 66), Mireya Baltra reflexionaba sobre su pasado al mismo tiempo que proponía un balance político de su rol como militante y dirigente del **Partido Comunista de Chile (PCCh)** y como ministra de Trabajo y Previsión Social en el gobierno de la **Unidad Popular (UP)**.

El proceso de la publicación del trabajo estuvo marcado por el período de gobierno de Sebastián Piñera, que había llegado al poder de la mano de una coalición de derecha integrada, entre otros partidos, por la **Unión Democrática Independiente (UDI)**, histórico partido fundado por Jaime Guzmán y aliado del pinochetismo. Durante su mandato, el gobierno se propuso trastocar el rumbo que había tomado el proceso de las luchas memoriales en Chile durante la década anterior y, al hacerlo, buscó tensionar los avances producidos en el tema, especialmente en el ámbito de la pedagogía y la territorialización de la memoria. De este modo, intervino en las disputas por los sentidos del pasado de activación política de los años 1970 y 1980 y por las formas de nombrar la dictadura de Pinochet (Barrientos, 2015; Stern y Winn, 2014).

En este marco, 2011 fue un año relevante: por un lado, se publicó el segundo informe de la Comisión Asesora para la Calificación de Detenidos Desaparecidos, Ejecutados Políticos y Víctimas de Prisión Política y Tortura, también conocida como la **Comisión Valech II**, impulsada un año antes por el gobierno de la Concertación y que permitió reabrir el debate público sobre la perdurabilidad de los efectos de la dictadura. Por el otro, se generaron una serie de movilizaciones y conflictos sociales protagonizados por el movimiento estudiantil que se manifestaban en contra de los efectos del neoliberalismo en la educación formal. Se trataba de la generación que, desde el

2006, venía impulsando cambios profundos en ese ámbito. En ella, como se ha estudiado recientemente (Barriga, 2022; Pleyers, 2022; Grez Toso, 2019), puede rastrearse la genealogía del proceso de activación e impugnación contra las políticas neoliberales del 2019 y del proceso constituyente. Pero, ante todo, la potencia de este proceso se explica en gran parte por la presencia pública del movimiento de mujeres y de los feminismos en Chile, cuya interpelación ha resultado fundamental para comprender -y “desbordar”- la profunda activación política de los últimos años en el país (Richard, 2021; Grau, 2018).

En tales casos, estos movimientos *remitían al pasado de los movimientos populares de la época de Allende y de la resistencia a la dictadura de Pinochet, adoptando así las memorias históricas que sus escuelas eran reacias a enseñarles* (Stern y Winn, 2014:294)

El trabajo de la memoria de Mireya Baltra apareció en este contexto y se inscribió en una serie de trabajos desarrollados previamente por autores/as que habían sido parte del gobierno de la Unidad Popular: entre ellos, el clásico *Adiós, señor presidente* (1987) de Carlos Matus (quien fuera ministro de Economía) y *Mujer y política* (2004) de Carmen Gloria Aguayo (designada ministra de la Familia pero impedida de asumir cuando se consumó el golpe de Estado de 1973). En el caso del trabajo de Mireya Baltra, su registro se acercaba más al de Carmen Aguayo, pero también guardaba puntos de contacto con el trabajo de Matus. Por momentos, su voz proponía un balance político de su experiencia, detallando aciertos y errores en las decisiones y lecturas coyunturales del PCCh y de la UP; y, por otros, realizaba una tarea más reflexiva sobre su biografía, atenta al modo en que los cambios de los tiempos subjetivos y políticos se expresaban en su memoria.

El presente artículo analiza la escritura memorial de Mireya Baltra atendiendo específicamente a revisar los pasajes que dan cuenta de su período en la gestión de gobierno durante la Unidad Popular, entre junio y noviembre de 1972. Siguiendo este objetivo, parto de una pregunta general: ¿cómo ha asumido y transmitido la responsabilidad de su gestión como militante orgánica y ministra de Trabajo y Previsión Social en el gabinete de Salvador Allende? O, dicho de otra manera: ¿cómo ha respondido en su trabajo de memoria al interrogante acerca de qué hacer en el Estado en el contexto de un gobierno que buscó transformar materialmente las estructuras sociales y estatales?

<sup>1</sup> Se utiliza a versión digital en formato *epub* del libro publicada en 2017. Como dicha versión no cuenta con la numeración de páginas, se cita la referencia del capítulo y los párrafos correspondientes, tal como lo establecen las normas APA.

## Coordenadas teóricas y metodológicas

Tanto los trabajos de Matus y Aguayo como el de Mireya Baltra son producciones que pueden ser comprendidas en su *doble inscripción* político intelectual (Acha, 2012): esto es, como escrituras producidas por protagonistas de un proceso político específico que, a la vez, intervienen en el campo cultural e intelectual. Asimismo, también son pensadas como *trabajos de la memoria* (Jelin, 2002) pero que trascienden ese registro memorial y proponen desarrollos analíticos más amplios respecto al período que narran. Esto se debe, a mi entender, porque parten de un interrogante fundamental que motiva y atraviesa todo el trabajo: la pregunta por la *responsabilidad* y las formas de hacerse cargo de sus acciones políticas y militantes en un momento singular de sus biografías.

En los casos mencionados específicamente, el problema de la responsabilidad está íntimamente ligado al reconocimiento y a la ponderación de la gestión de un gobierno (el de la Unidad Popular) que se propuso transformar las estructuras del Estado y el modelo de acumulación en una dirección socialista y antiperimperialista, apoyado por gobiernos y movimientos revolucionarios del continente. Así, cuando se asume este problema con especial énfasis y, sobre todo, cuando se trata de un pasado de activación política y de violencia, estos trabajos suelen tomar la forma de auto-críticas, balances político militantes o ejercicios reflexivos de memoria. En este sentido, conjugan dos tipos de registro, o *voces* de la memoria:

- ◊ una primera persona (singular o plural) que asume las implicancias de aquella participación y que reflexiona, pondera y reconoce públicamente sus actos;
- ◊ un registro más analítico y observador sobre los hechos.

En suma, la pregunta por la responsabilidad es, en estos trabajos, una pregunta central de sus memorias<sup>2</sup>.

<sup>2</sup> En el campo de la historia reciente, el problema de la responsabilidad respecto del accionar de las militancias revolucionarias de los años sesenta, setenta y ochenta en los países del Cono Sur ha constituido un *asunto público* y un dilema ético, político y/o moral en los distintos trabajos de la memoria desarrollados por protagonistas de aquellas experiencias políticas. Los estudios que han abordado el problema son numerosos y no es intención aquí reseñarlos. Por lo pronto y para los casos argentino, chileno y uruguayo, véase Autor/a (2021), Vázquez Villanueva (2017), Marchesi y Yaffé (2010) y Grez Toso (2001), por citar sólo algunos estudios académicos que han recuperado esta problemática en clave general.

La escritura de Mireya Baltra además puede pensarse, siguiendo a Sara Ahmed (2015), como un *trabajo de traducción* que permite restituir y *traducir* las marcas de su experiencia personal y política en un acto de respuesta en tiempo presente. En este sentido, el registro de Mireya Baltra no se presenta únicamente como un balance político militante, tal como se han podido pensar por ejemplo los trabajos de Luis Corvalán (1982; 1997). En estos, la pregunta por la responsabilidad estaba más asociada a una idea de *rendición de cuentas* (Ricoeur, 1997). Como señalaba Manuel Cruz (2015) al ligar la responsabilidad con la idea de *acción social*, tanto la *capacidad de respuesta* como la *toma de posición* respecto a un determinado obrar del pasado eran fundamentales para comprender los balances como una *respuesta política* a la demanda social por reconocer aquellas acciones y sus implicancias.

En el caso de Mireya Baltra, además de esta clave, me interesa recuperar su mirada reflexiva respecto a su biografía: una mirada que le permite revisar su experiencia como mujer en los distintos ámbitos de su vida social, familiar y política. En este caso, la idea de responsabilidad se acerca a otro universo conceptual que permite comprenderla como una forma de *dar cuenta de sí misma* (Butler, 2005). Una *responsabilidad reflexiva* (Saporosi, 2021) que explora ese pasado de manera integral y que subraya el lugar de las *marcas* de aquella experiencia en el presente: las *marcas* que la vivencia de aquel proyecto dejó en su vida, las *marcas* de la violencia y el exilio, las *marcas* de las tensiones generadas en sus espacios de militancia respecto a las relaciones de género, entre otras.

Ya en la década de 1980, Julieta Kirkwood (1986) problematizaba sobre las tensiones que generaban las mujeres militantes en los partidos políticos de izquierda y, específicamente, en la UP, cuando lamentaba que *los mil días* de aquella experiencia no hubiera contribuido efectivamente a derribar los valores patriarcales y sexistas de la sociedad chilena. Sostenía, por el contrario, que la UP había tendido a reproducir *la invisibilización de las mujeres y el franco retroceso a partir de la reproducción de estereotipos patriarcales, androcéntricos* (en Oyarzún, 2020:37). Según la autora, la UP tampoco garantizó un verdadero cambio *dentro del sistema de relaciones familiares o en el sistema de atribución de género* (Kirkwood, 1986:187).

Como han señalado los recientes aportes de Kemy Oyarzún (2020) y Sandra Palestro Contreras (2020), si bien las medidas implementa-

das por el gobierno popular tuvieron por objetivo contribuir a *liberar a las mujeres del espacio doméstico* y favorecer la inserción en el mundo del trabajo, también tendieron a reproducir la posición de las mujeres en roles tradicionales de madre, esposa y dueña de casa, *en un ámbito privado, doméstico, sin reconocimiento ni valor* (Palestro Contreras, 2020:131)<sup>3</sup>. En efecto, las grandes transformaciones que se promovieron desde el gobierno no se tradujeron en avances para la transformación efectiva de las desigualdades de género, ni para la construcción de nuevas prácticas, roles y representaciones sobre las mujeres. Frente a este dilema, o en palabras de Kirkwood, frente al *nudo mujeres (y) política*, la autora ponía el foco en la histórica tensión entre el feminismo y la política ligada a los partidos de izquierda y

<sup>3</sup> Entre las distintas medidas, se puede mencionar el intento de crear el **Ministerio de la Familia** (aunque no llegó a concretarse) y, en su lugar, la **Secretaría Nacional de la Mujer**. También, la creación de guarderías infantiles y lavanderías populares; la capacitación profesional de mujeres populares en **Centros de Madres**; el impulso a la participación en las empresas estatales, mixtas y privadas, en las **Juntas de Abastecimiento y Precios (JAP)** y en las **Juntas de Vecinos**. También la promoción de comedores populares en las fábricas, el *medio litro de leche* para las mujeres embarazadas y lactantes. Se favoreció la sindicalización de las empleadas domésticas y se establecieron modificaciones en el sistema previsional, entre otras medidas (Oyarzun, 2020; Palestro Contreras, 2020).

## “Escribe tu vida, Mireya”

Mireya Baltra perteneció a una familia de clase trabajadora. Su madre, proveniente de la ciudad de Yumbel, llegó a Santiago para trabajar como empleada doméstica. Su padre fue suplementero en un quiosco situado en Ahumadas y Agustinas, una zona políticamente activa. En el contexto de la crisis del año 1930, su padre comenzó a participar en las reuniones del Partido Radical y, como recuerda Mireya, también empezó su despertar en la política.

A principios de la década de 1950 comenzó a transformar ese despertar en una toma de conciencia social y política respecto de la situación del país. Abrió su propio quiosco en Matías Cousiño y Moneda y, rápidamente, se agremió en el sindicato de suplementeros. Como recuerda, *el quiosco era como un observatorio* pero también

era un lugar de encuentro para los cartoneiros; los niños vagos que concurrían a los juegos Diana de la Alameda; los lustrabotas; los vendedores ambulantes, en fin, para todo el que estuviera dispuesto a saludarse, conversar, intercambiar opiniones y discutir (“De Yumbel a Cousiño con Moneda”, párr. 11).

a la política profesional e institucional. Aún así, señalaba que

en particular las mujeres que provienen de organizaciones políticas partidarias y que no siempre, ni necesariamente, adhieren a los planteos de la emancipación de la mujer, pero que sin embargo -digámoslo brevemente- han previsto en la mujer un campo a ser desarrollado o incorporado de las más diversas formas al quehacer político. (Kirkwood, 1986:187)

Estos planteos de Kirkwood aparecían cuando Mireya Baltra aún estaba en el exilio. En algún punto, el trabajo de Mireya es un reconocimiento y una respuesta a ellos. Sin asumirse feminista, su trabajo intenta recuperar de manera recurrente el modo en que las mujeres se insertaron, no sólo en los partidos políticos en general, sino en la política institucional y gubernamental, esto es, en el ejercicio constitucional del poder. Y, al hacerlo, admite que ciertas demandas de las mujeres tuvieron traducción en su actividad legislativa y en el poder ejecutivo. Se puede decir entonces que, al escribir sus memorias, Mireya Baltra reconoce las palabras de Kirkwood; o, dicho de otro modo, Mireya se reencuentra en ese nudo de la sabiduría feminista.

Mireya Baltra encontró en el sindicato de suplementeros una forma de responder a ciertas preocupaciones que habían marcado su vida personal: *la falta de oportunidades que afectaba a las mujeres y la injusticia que pesaba sobre quienes intentaban ganarse la vida dignamente* (“¿Cómo serán los comunistas?”, párr. 4). En ese entonces asumió como relatora de la Comisión Sindicato Mujer. Como tal, participó y promovió un conjunto de acciones directas desarrolladas por el sindicato en el marco del apoyo a la huelga de los trabajadores del diario El Mercurio, perteneciente a la familia Edwards. Allí, las mujeres cumplieron un importante papel durante el conflicto: realizaron piquetes, protestas, presiones a empresarios y a dirigentes sindicales para lograr sus objetivos. En su trabajo, Mireya las invoca recurrentemente, con nombre y apellido, con sus seudónimos y con semblanzas afectivas. También, como representante del gremio, fue una activa oradora en el **Primer Congreso Latinoamericano de Mujeres** que se realizó en Santiago y que, entre otras delegaciones, recibió a la cubana encabezada por Vilma Espín Castro.

En 1956 se conformó el **Frente de Acción Popular (FRAP)** que promovió la candidatura de Salvador Allende para las elecciones presidenciales de 1958. Mireya no era militante de ningún partido entonces pero, en este período, se acercó al socialismo motivada por la figura de Allende: *nos hicimos allendistas* (párr. 15), afirma. En aquellos comicios, el candidato sacó un 28,5% y, como ninguno obtuvo la mayoría necesaria, el Parlamento quedó con la responsabilidad de elegir al presidente: declaró al candidato de la derecha Jorge Alessandri Rodríguez. Fue entonces que Mireya y su compañero, Reinaldo, decidieron comenzar a militar en el Partido Socialista. Sin embargo, no tuvieron una grata experiencia en las reuniones partidarias y, a los pocos meses, Mireya decidió acercarse al Partido Comunista. Ya había tenido un primer acercamiento con el Partido de la mano de su vecino, Elías Lafferte, quien había sido presidente del PCCh, cuando su familia lo ayudó otorgándole escondite durante una represión en el gobierno de Alessandri (“De Yumbel a Cousiño con Moneda”, párr. 8).

A fines de la década de 1950 entró formalmente al Partido y se sumó a la célula de los suplementeros. Para convertirse en dirigente política debía *hacerse valer en el sindicato* y participar activamente según la lógica masculina de la militancia: *yo llegaba a ser más hombre que los hombres: tenía que intervenir, echar garabatos y agarrarme a puñetes a veces. Yo era un hombre en la política* (“¿Cómo serán los comunistas?”, párr. 23).

En 1960 realizó su primer viaje a Cuba en el marco del **Primer Congreso Latinoamericano de Juventudes**. Una experiencia que le dejó una marca significativa y que la acercó materialmente a una *nueva forma de entender y hacer política*. Allí conoció a Ernesto Guevara y a Fidel Castro, con quien entabló una profunda amistad que se extendió hasta sus últimos días. A partir de entonces comenzó a asumir nuevas responsabilidades en el partido. En 1961 fue convocada por Julieta Campusano, diputada por el segundo distrito de Santiago y posteriormente senadora de la república, para asumir como dirigente nacional en el rol de miembro de la Federación de Suplementeros. Un tiempo después, fue convocada a ser parte del consejo directivo de la **Central Única de Trabajadores (CUT)** como *encargada femenina*. Allí desarrolló una amplia actividad sindical, con una clara orientación a mejorar la vida de las mujeres. En sus palabras, *de todos los cargos*

*que he tenido, me quedo con ese, el de dirigente de la CUT* (párr. 36)

Al pasar a ser funcionaria del PCCh tuvo que dejar la actividad laboral en el quiosco. En 1963 el Partido la convocó a postularse como regidora a la Municipalidad de Santiago, cargo con el que fue electa hasta 1967. En el cargo, Mireya Baltra recuperó una demanda pendiente del programa presentado por las mujeres de la CUT: la **Ley de Jardines Infantiles**<sup>4</sup>. En 1969 fue elegida diputada por el primer distrito de Santiago. Ese año, también asumió como miembro del Comité Central del PCCh. Desde el parlamento, impulsó la ley de previsión para el gremio de los suplementeros y para otros gremios que carecían de previsión social y le dio especial atención a una serie de demandas específicas de trabajadores textiles, de correos y telégrafos, de empleadas domésticas, entre otras. Su experiencia parlamentaria oscilaba entre la calle y la cámara de diputados.

En el marco de la creación de la **Unidad Popular**, en octubre de 1969, Mireya participó activamente del **Frente de Mujeres de la Unidad Popular**, del cual también participó Carmen Gloria Aguayo. Su posicionamiento político en la UP se caracterizó, por un lado, por una recurrente reivindicación del rol de la CUT como parte fundamental de ese instrumento político y, por el otro, por una recuperación del programa del FRAP para delimitar el nuevo programa y gestionar un eventual gobierno.

Con el triunfo de la UP en septiembre de 1970 y la ratificación del Congreso en noviembre, Salvador Allende asumió como presidente. En ese primer momento, designó al obrero ferroviario José Oyarce en el ministerio de Trabajo y Previsión Social. Pero, en 1972, la Comisión Política del PCCh le propuso al presidente Allende el nombre de Mireya Baltra para ocupar esa cartera. Así lo hizo desde junio hasta noviembre de 1972.

Fue la única mujer en ocupar un cargo ministerial en la UP.

Aquí, la pregunta inicial asume la primera persona: *¿qué significaba realmente alcanzar el poder y conducir el Estado?* (“Un garabato bien dicho...” párr. 25)

<sup>4</sup> En 1966 se creó El Comando Nacional pro Ley de Jardines Infantiles que signó una buena parte del trabajo de Mireya Baltra como regidora. El Comando construyó la Junta Nacional de Jardines Infantiles, instrumento con el que luego se impulsó la promulgación de la Ley N° 17.301 durante el gobierno de Eduardo Frei Montalva (1964-1970)

## Mireya Baltra en la Moneda

### El Frente de Mujeres

El clásico interrogante leninista, *Qué hacer*, ha sido una inquietud fundamental para los distintos programas revolucionarios y/o de liberación nacional del siglo XX que se orientaban a la toma del poder. En tanto plataformas políticas, estos programas establecían una definición del sujeto revolucionario y un posicionamiento frente al adversario/enemigo, así como las etapas del proceso, la estrategia y la táctica a desarrollar para su consecución. Asimismo, definían un conjunto de puntos fundamentales sobre las acciones y decisiones a llevar adelante una vez alcanzado el poder; en otras palabras, proyectaban qué hacer *con* esa estructura llamada Estado.

La Unidad Popular lo había propuesto en el año 1969, cuando se conformó como instrumento para participar de la disputa electoral en Chile a partir de la confluencia del Partido Socialista, el Partido Comunista, el Partido Radical y el Socialdemócrata, el **Movimiento de Acción Popular Unitaria (MAPU)** y **Acción Popular Independiente (API)**.

Pero este interrogante cobró otro estatuto al momento de acceder efectivamente al poder: esa definición y proyección pasaba a conformarse en una necesidad de construir una gestión de gobierno. ¿Qué hacer *en* el Estado? ¿Qué decisiones y acciones político institucionales impulsar *en* la gestión para poder desarrollar las transformaciones internas y los mecanismos gubernamentales de toma de decisiones en el marco del programa estratégico delineado con anterioridad?

En el caso de la UP, el desafío radicó en cumplir una doble tarea:

- ◇ *preservar, hacer más efectivos y profundos los derechos democráticos y las conquistas de los trabajadores; y*
- ◇ *transformar las actuales instituciones para instaurar un nuevo Estado donde los trabajadores y el pueblo tengan el real ejercicio del poder* (UP, 1969:12-13).

Se trataba de un desafío que conjugaba la vía electoral como acceso al poder, la esfera constitucional como instancia organizadora de la gestión de gobierno y la praxis revolucionaria como motor político y de correlación de fuerzas; la *vía*

*chilena al socialismo*<sup>5</sup>. Un programa que, como recuerda Mireya Baltra, *elevó la conciencia y la movilización de amplios sectores revolucionarios, democráticos y progresistas, formulando cuarenta medidas dirigidas a resolver los graves problemas de educación, salud, cultura, vivienda y protección a la maternidad* (“Un garabato bien dicho...”, párr. 46).

Alcanzar el poder político reimpulsó toda una serie de tensiones al interior de la unidad que ya venían desarrollándose previamente y que tenían como trasfondo diferentes posicionamientos sobre cómo llegar y conducir el Estado. El trabajo de Mireya Baltra recupera algunas de estas derivas en la rememoración de su gestión en el gobierno, pero también lo hace en el proceso previo, durante la construcción de la UP. En esos pasajes previos a su ascensión como ministra, Mireya recuerda que

tras la proclamación [de Salvador Allende como candidato de la UP en enero de 1970], las mujeres de izquierda tomamos la iniciativa, junto con sectores progresistas del mundo sindical, intelectual y poblacional, y constituimos el Frente de Mujeres de la UP para contribuir a la victoria del candidato Salvador Allende. Asumió como presidenta de la organización la senadora María Elena Carrera. A mí me correspondió ejercer el cargo de secretaria general. Gran parte de las mujeres chilenas se identificó con las «cuarenta medidas» del programa popular y muchas traspasaron la barrera del estrecho mundo doméstico y privado para ser protagonistas de la vida política. (párr.33)

En su memoria, la constitución del Frente de Mujeres significó una instancia fundamental para reunirse con mujeres de los otros partidos de la UP, con distintas trayectorias políticas, y desplegar una actividad militante de una manera transversal y con un objetivo en común: asegurar la participación de las mujeres y convocarlas al voto. Situación que se logró en un doble sentido: por un lado, se logró que muchas militantes de la

<sup>5</sup> Al respecto, véase el clásico trabajo de Peter Winn (2013) y los recientes aportes de Austin Henry, Vasconcelos y Ramírez (2020) y Gaudichaud (2022), entre otros. Específicamente, el trabajo de Gaudichaud ha propuesto que el objetivo central de la UP era consolidar un *poder popular institucionalizado (bajo control del gobierno)* (p. 163).



Democracia Cristiana se retiraran del partido y formaran la **Izquierda Cristiana** y el **MAPU**; por el otro, que el voto de las mujeres efectivamente fuera hacia la UP<sup>6</sup>.

En esos meses antes de la victoria, ya la pregunta sobre qué significaba alcanzar el poder era un interrogante recurrente:

¿Pero qué significaba realmente alcanzar el poder y conducir el Estado? Sumar voluntades conquistadas y atraídas por la necesidad de impulsar cambios profundos, zafarnos de la férula imperialista, ser libres para decidir el destino de nuestras riquezas y recursos. El FRAP representó despertar de la conciencia colectiva, fue la base de la convergencia política que alcanzó una expresión orgánica más sólida y un desarrollo programático sustantivo, con la construcción de alianzas firmes y amplias que derivaron en la histórica formación de la Unidad Popular, en 1969, un fenómeno social que hilvanó nuestras experiencias y las de otros pueblos, en particular el cubano, que, por otra vía, había logrado desprenderse del imperio. (párr. 25)

*Sumar voluntades* que se vieran atraídas para *impulsar cambios profundos*, para *zafar del imperialismo*, para *ser libres*. Mireya Baltra conjuga la voz de la militante orgánica de su partido con una voz comprometida en una tarea más extensiva: incorporar al movimiento a sectores sociales históricamente desplazados y, en muchos casos, históricamente antagónicos. Un registro militante que evidencia su trayectoria política y sindical dentro del Partido Comunista, el gremio de suplementeros y la CUT, pero inscripto en el posicionamiento más general de la UP -la *convergencia política*- que buscaba ya desde su documento programático propiciar la participación política de la *ciudadanía* como actividad fundamental. En sus palabras, el objetivo de la UP *era que cada ciudadano reconociera que importaba, que no estaba demás, que tenía un lugar y que debía ser parte activa de un movimiento político social* (párr. 26).

Mireya Baltra pone de relieve cómo la UP y el Frente de Mujeres comprendió que la *ciudadanía*, y las mujeres en particular, constituían un actor político relevante con el que se debía tender puentes ineludiblemente. Se trataba de asumir la responsabilidad de ese *proceso ascendente* en el que había que *construir alianzas firmes y amplias*, más allá de la clase obrera y los sectores campesinos. Ello, como recuerda, constituyó un desafío para los/as partidarios/as del PCCCh que debieron asumir como un asunto de responsabilidad política para acceder al gobierno.

<sup>6</sup> Véase Oyarzún (2020).

## Gestión de gobierno y la vía al socialismo

Al recordar el período de su gestión como ministra, la voz de Mireya Baltra se detiene en una serie de vivencias al frente del ministerio. Y rápidamente aparece la cuestión de la responsabilidad como un eje central de su transmisión: *era una responsabilidad demasiado grande para mis capacidades, pero el desafío estaba planteado y había que asumir* (“De Cousiño con Moneda...”, párr. 4). Esa forma de hacerse cargo, que en el pasado se presentaba como una *obligación política* de una generación frente al Partido y sus bases, sigue siendo reconocida en el presente como un acto reflexivo de responsabilidad. En este sentido, recuerda:

la primera vez que asistí a una reunión de gabinete me sentí un poco nerviosa, sentada en esa mesa tan larga y tan ancha, donde estaban todos los ministros de Allende: el ministro del Interior, Hernán del Canto; el de Relaciones Exteriores, Clodomiro Almeyda; el de Economía, Fomento y Reconstrucción, Carlos Matus; el de Educación, Aníbal Palma; el de Justicia, Jorge Tapia; el de Defensa Nacional, José Tohá; el de Obras Públicas y Transporte, Pascual Barraza; el de Agricultura, Jacques Chonchol; el de Tierras y Colonización, Humberto Martones; el de Salud Pública, Juan Carlos Concha; el de Minería, Jorge Arrate; el de Vivienda y Urbanismo, Luis Matte; el de la Secretaría General de Gobierno, Jaime Suárez; el de Hacienda, Orlando Millas, y la ministra del Trabajo y Previsión Social, Mireya Baltra (párr.7)

Su nombre irrumpe en la escena masculina de la reunión de gabinete: la única mujer y en una cartera de vital relevancia para el gobierno popular. Aquí, cobra otra relevancia aquella expresión: *yo era un hombre en la política*, tal vez una de las varias razones por la que su nombre había sido propuesto para el cargo. En efecto, la presencia de Mireya Baltra en esta escena es profundamente significativa para su memoria pero además es disruptiva para aquella lógica masculina de la política y de la militancia. Mireya, que tenía una extensa trayectoria en esos espacios de toma de decisión, conocía esa lógica a la perfección, tanto que podía revestirla y reproducirla. Y en esa repetición, como han señalado los clásicos aportes de Butler (2001) y De Lauretis (1996), había un trastocamiento a las normas de género<sup>7</sup>.

<sup>7</sup> Los trabajos de Oberti (2015) y Peller (2023) (para el caso argentino) y Robles Recabarren (2019) y Vidaurrázaga (2005) (para el caso chileno), entre otros, también han recurrido a esta conceptualización para analizar los testimonios de mujeres militantes de organizaciones político-militares en los años setenta y ochenta.

En esta clave, su voz incorpora al relato la cobertura de la prensa sobre su llegada al ministerio: *¿cómo una suplementera, una mujer que vende diarios en la calle, puede ocupar tan alto cargo?* (párr. 6). Con esas referencias, mujer y suplementera, relea su experiencia en aquella primera reunión de gabinete. Allí, Allende le comunicó su tarea inmediata:

a mí me dijo, un poco de improviso, que mi tarea no sería fácil porque tendría que legalizar todos los sindicatos, federaciones y otros organismos donde los trabajadores estuvieran operando de hecho, además de dar mayor profundidad a la formación de comisiones tripartitas. “Después, con más calma, hablaré contigo”, concluyó. (párr. 8)

Su tarea al frente de la cartera había comenzado. Junto al jefe de su gabinete, Rafael Carvalho, y su secretaria personal, Elena Morales, actualmente detenida desaparecida, delineó un plan de trabajo. Al recordarlo, pone el foco en su gran desafío como ministra:

inmediatamente fijamos un plan de visitas a terreno que comenzaba a las seis y media de la mañana, hora de entrada de los trabajadores a sus fábricas o empresas. En muchas de estas visitas me acompañó Octavio González, dirigente de la CUT. Uno de los objetivos de nuestro plan era verificar la asistencia de los trabajadores el día lunes, llamado «san Lunes». Habíamos puesto en el centro la disciplina laboral, principalmente en las industrias y centros mineros que habían pasado al área social y mixta de la economía; iniciamos la campaña de ahorro de energías y materias primas y potenciamos la innovación, es decir, les abrimos las puertas a nuevas herramientas e instrumentos de trabajo inventados o adaptados por los trabajadores.

Los compañeros Luis Corvalán, Víctor Díaz y Américo Zorrilla me explicaron que, como Gobierno, nos correspondía impulsar que las empresas intervenidas fueran eficientes y los trabajadores se comportaran como lo hacían con sus antiguos patrones y dueños, entendiendo que su participación en la producción ahora era directa y compartida. En otras palabras, las empresas intervenidas tenían que funcionar como si fueran empresas capitalistas, aunque no existiera gerente o gerencias imponiendo disciplina. La disciplina, decían, «tiene que ser consciente».

Algunos sectores de trabajadores pensaron que este era su Gobierno y, además de las conquistas adquiridas, pedían mayores reajustes salariales, en muchos casos «con

el tejo pasado». ¿Cómo hacerles entender que este era un Gobierno de todos los trabajadores y no solo de unos cuantos? Las reglas del juego habían cambiado, pero eso no significaba que cada uno pudiese hacer lo que se le viniera en gana sin considerar las condiciones del resto. Los trabajadores estábamos efectivamente en el poder y ya no los capitalistas, pero eso significaba que el Estado tenía que seguir considerando, en primer término, los intereses del conjunto de los trabajadores, y ese conjunto requería, sin lugar a dudas, que el Estado planificara la economía resguardando con celo la disciplina laboral, la innovación y la productividad, para hacerlas coincidir con las remuneraciones. A mayor productividad, mayor estímulo salarial en el área social y mixta de la economía. (párr. 9-11)

En estos pasajes, Mireya Baltra resalta, en primer lugar, su vocación como ministra de vincularse personalmente *con el territorio*, de acercarse a las fábricas y de tomar contacto directo con los/as trabajadores/as. Al hacerlo, especifica el nombre de Octavio González, un importante dirigente de la CUT, y el mandato de suscribir a uno de los puntos centrales del programa de la UP: aquel que sostenía que las organizaciones de *obreros, empleados, campesinos, pobladores, dueñas de casa, (...) serán llamadas a intervenir en el rango que les corresponda en las decisiones de los órganos de poder* (UP, 1969:13).

Seguidamente enumera con detalle el despliegue de sus primeras medidas y acciones de gobierno. En este sentido, subraya el hecho de haber implementado controles para *verificar la asistencia de los trabajadores* y la *disciplina laboral* o bien para orientar el *ahorro de energías y materias primas* y *potenciar la innovación*. Y, al recordarlo, trae las palabras de la dirigencia comunista, como si las hiciera propias: *las empresas intervenidas tenían que funcionar como si fueran empresas capitalistas* puesto que, a partir de entonces, la participación del Estado en dichas empresas se correspondería con los intereses de la clase trabajadora y con su ejercicio efectivo para cumplimentarlos.

Estas medidas se enmarcan en la tarea de la *construcción de la nueva economía*, tal como la definía el programa de la UP; una economía orientada, principalmente, a mejorar la redistribución del ingreso de los/as trabajadores urbanos y rurales y sostenida sobre **tres ejes estratégicos**: la **Nacionalización del Cobre**, la **Reforma Agraria** y la constitución de un **Área de Propiedad Social**. Para hacerlo, la nueva política económica del Estado tenía como pilares de la gestión, por un lado, el sistema de nacional de planificación económica y, por el otro, un conjunto de *mecanismos de control, orientación, crédito a la producción,*

*asistencia técnica, política tributaria y de comercio exterior, como asimismo mediante la propia gestión del sector estatal de la economía* (p. 23)<sup>8</sup>.

La voz de Mireya Baltra pareciera asumir este asunto como un planteo incómodo que debía ser justificado desde un posicionamiento comunista. Pero, a la vez, lo asume como parte de su responsabilidad en la gestión que intentaba, como señalaba Matus, poner en acción la *capacidad de gobierno* y coordinar la brecha entre la *governabilidad* y la *magnitud* de los problemas que surgían (Matus, 2007:19); una capacidad que debía anteponer una *reflexión antes de actuar* más que un *cálculo departamentalizado* (2007:25-28).

En su caso, esta capacidad se encarnaba en la pregunta por cómo gestionar las relaciones laborales en las empresas públicas y mixtas. Y, en ese punto, referir a una gestión “capitalista” de las empresas intervenidas y controladas por el Estado, pone de relieve un posicionamiento sobre la administración que se orientaba tanto por una mirada pragmática como estratégica. Para que mejoraran las arcas del Estado y pudieran financiar los puntos desplegados en el Programa, estas empresas debían ser gestionadas con la intención de ampliar la capacidad de producción. Y, en sus palabras, *a mayor productividad, mayor estímulo salarial en el área social y mixta de la economía*. Ahora sin gerentes ni patrones privados, las empresas debían ser eficientes y exigentes con la regulación laboral, precisamente porque la rentabilidad y la participación productiva eran asuntos de un gobierno popular que asumía la conducción política de un proceso revolucionario. En otras palabras, la responsabilidad por este asunto era ahora un problema compartido, no sólo ateniendo a los dirigentes de la UP, sino a toda la clase trabajadora. Por ello, había también una intención de contribuir a una construcción subjetiva: *la disciplina tiene que ser consciente* y el Estado debe *resguardarla con celo*<sup>9</sup>.

En suma, este pasaje de su trabajo está atravesado por la pregunta: ¿cómo posicionarse para gestionar las relaciones laborales desde un Estado con una orientación socialista pero dentro de un modo de producción capitalista? Y, en este punto, el planteo de Mireya Baltra puede leerse en relación con una de las premisas principales de la teoría marxista sobre el Estado: la que lo señala, en un modo de producción capitalista, como el fundamento e instrumento de dominación de una clase minoritaria y propietaria de los medios de producción por sobre otra clase mayo-

<sup>8</sup> Respecto a la planificación, como se señaló, el trabajo de Matus es un claro exponente del tema. También, véase Orlando Caputo y Graciela Galarce (2008)

<sup>9</sup> Otra escena donde se relata una experiencia similar es aquella en la que refiere a un *plan de giras* por los centros mineros. Allí relata cómo debió comunicarse con *otro estilo al discurso agitador militante*. Ser funcionaria de gobierno y gestionar el poder era un asunto diferente que requería otros modos y registros de comunicación.

ritaria, el proletariado<sup>10</sup>. ¿Cómo resolver esa escisión entre sociedad y Estado que no sea a través de la clásica etapa de la *dictadura del proletariado*?, pregunta que se encontraban en el corazón de la experiencia de la UP y del PCCh y cuyas respuestas han sido materia de las clásicas discusiones sobre las *vías* para alcanzar el poder<sup>11</sup>.

## La defensa del programa, la autodefensa del gobierno popular

Otra respuesta a la pregunta señalada es la referida a la gestión que se desarrolló para la autodefensa y estabilidad del gobierno frente a las presiones de distintos sectores políticos: por un lado, al interior del gobierno, por el otro, las demandas de las organizaciones político-militares, especialmente del MIR y del FTR, y, finalmente, la fuerte ofensiva contrarrevolucionaria por parte de los sectores de la derecha.

En ese sentido, Mireya Baltra recuerda:

en este escenario, quizás el problema más difícil que enfrenté como ministra del Trabajo, por instrucción directa y perentoria del presidente Allende, fue la devolución de pequeñas fábricas y predios agrícolas que habían sido tomados sin ser parte del programa de gobierno. Trabajadores del MIR, del Frente de Trabajadores Revolucionarios (FTR), del Partido Socialista y de otros grupos habían hecho suya la bandera de «avanzar sin transar» y actuaban por su cuenta sin respetar las instrucciones del Gobierno.

Víctor Díaz, subsecretario general del Partido Comunista, actualmente detenido desaparecido, me aconsejó que llamara al presidente y le entregara un balance completo de las fábricas y predios que había entregado. Antes me advirtió: «Por lo que sabemos, el Partido Socialista va a presentar una queja contra tu cartera en la próxima reunión de gabinete. Carlos Altamirano sostiene que devolverlos es «un retroceso de la Unidad Popular con los trabajadores». Yo le contesté que todo lo que había devuelto eran fábricas y predios que no estaban contemplados en

<sup>10</sup> Numerosos desarrollos teóricos marxistas en Occidente han intentado conceptualizar y comprender las mediaciones entre sociedad y Estado dentro del capitalismo durante el siglo XX. En este punto, Gramsci, Althusser y Poulantzas, entre otros, han especificado el rol de la *nación*, de la *ciudadanía*, de los *aparatos ideológicos* y de lo *popular* para comprender críticamente esas mediaciones. Al respecto, véase Varesi (2021).

<sup>11</sup> Una de las tantas formas de revisitar estas discusiones es a través de los históricos diálogos entre Fidel Castro, Régis Debray y Salvador Allende en 1971. Al respecto, véase Winn (2013) y Fernández Gaete y Ávila Carrera (2020).

el programa de la Unidad Popular y que hablaría con el compañero Allende para que me orientara al respecto. Pero ya me habían acusado de reformista y de amarilla, e incluso algunos grupos comenzaron a tomarse el Ministerio del Trabajo.

El presidente fue categórico: «Hay que poner fin a esas tomas indiscriminadas, no tienen destino. Los que las llevan a cabo creen ser más revolucionarios y en los hechos se suman a las acciones contrarrevolucionarias. [...] Yo me dirigí directamente al presidente Allende y le dije: «Entrego un balance de lo que el Ministerio del Trabajo y Previsión Social ha devuelto». Y comencé a enumerar. [...] Yo salí fortalecida de esa reunión, pero la indignación y la rabia de pequeños sectores de izquierda creció al ver que no podían instalar un poder popular paralelo al poder del Ejecutivo, que era la forma que ellos consideraban más apropiada para avanzar rápidamente al socialismo (párr. 13-16)

En línea con aquella pregunta, *¿cómo hacerles entender que este era un Gobierno de todos los trabajadores y no solo de unos cuantos?*, Mireya Baltra rememora la presión que ejercieron algunas organizaciones político militares frente al gobierno popular. Aquí, su voz es contundente para asumir el límite de las tomas de fábricas y de tierras *por fuera del programa*; en sus palabras, *el problema más difícil que enfrenté*, puesto que allí se comprometían y tensionaba lazos políticos y alianzas estratégicas<sup>12</sup>.

El programa de la UP efectivamente contemplaba la incorporación de tierras y predios agrícolas para el área de propiedad social y como parte de la profundización de la reforma agraria. Se trataba de un proceso previamente delineado que obedecía a un determinado sistema de planificación y control, como ya se mencionó. En esa cuestión tan central, salirse de la planificación y de los acuerdos institucionalizados por presiones políticas era inaceptable para Allende.

Mireya Baltra respondió en consecuencia: consultó con el presidente, elaboró un balance y obligó la devolución de tierras. Su respuesta era la de una funcionaria comprometida con los lineamientos programáticos y que comprendía lo que estaba en juego en términos políticos. En efecto, no debía permitirse que se instalara *un poder popular paralelo al poder del Ejecutivo* para avanzar rápidamente al socialismo por parte de las organizaciones político-milares. Ese camino, con sus etapas, ya estaba en curso a través de la conducción de la UP.

Allí también recuerda las tensiones entre el PS y el PCCh: ¿devolver los territorios como parte de un compromiso programático o mantenerlos

<sup>12</sup> Respecto al rol del MIR durante el proceso de constitución de la UP y su gestión de gobierno, véase Ruiz (2020), entre otros.

como activo del Estado para no ceder poder político? La última palabra era de Allende y, en la memoria de Mireya, se deja entrever el acompañamiento de su decisión: *salí fortalecida*, recuerda.

Por otro lado, también refiere a los intentos desestabilizadores por parte de la coalición reaccionaria conformada por la oligarquía local, la jerarquía eclesiástica, la gran burguesía y un sector de la pequeña burguesía, sus fuerzas de choque (como Patria y Libertad o el Comando Rolando Matus), un sector de las Fuerzas Armadas y la CIA. Se trataba de un armado restaurador que impulsaba una contrarrevolución en diversos frentes<sup>13</sup>. Al visitar aquel período, Mireya pone el foco en un punto central: *nos atormentaba la pregunta de hasta qué punto podía un Gobierno ser democrático respecto a la contrarrevolución*.

No se podía negar. Vivíamos una intensa lucha de clases: los trabajadores intentando conservar lo que nunca antes habían tenido y los patrones haciendo lo imposible por recuperar lo que, desde tiempos inmemoriales, había sido su patrimonio exclusivo: el poder de decisión. Una de las formas más efectivas que utilizó la oposición para desestabilizar al Gobierno de Salvador Allende fue esconder e incluso botar en canales y sitios eriazos los artículos de primera necesidad, como la leche de los niños, el aceite, el azúcar, la harina y el arroz, y otras mercancías que desde entonces empezaron a transarse en el mercado negro. No solo se había entronizado la conspiración soterrada y encubierta del Departamento de Estado de EEUU y la CIA en Chile, sino que la contrarrevolución estaba dispuesta a cercar al país por el hambre, creando un clima de incertidumbre frente al desabastecimiento (párr. 38)

Ante estas acciones desestabilizadoras de mediados de 1972, el gobierno creó la **Secretaría Nacional de Distribución (SND)**, que estuvo a cargo del general de la Fuerza Aérea Alberto Bachelet, padre de Michelle Bachelet. La SND tomó como instrumento para contrarrestar este proceso una medida inspirada en una asamblea de mujeres realizada en el Estadio de Chile en 1971: la **Junta de Abastecimiento y Precios (JAP)**, una de las medidas más recordadas de la UP<sup>14</sup>. En palabras de Mireya Baltra, las JAP fueron

organismos territoriales que actuaban en estrecha coordinación con las unidades vecinales, los centros de madres, los sindicatos, representantes de los comerciantes y otras organizaciones comunitarias. Frente

<sup>13</sup> Al respecto, véase Austin Henry (2020).

<sup>14</sup> Como señalara Oyarzún (2022), la UP se nutrió y, a la vez, favoreció la participación de las mujeres en las JAP, aun cuando lo hiciera reproduciendo los roles y prácticas tradicionales culturalmente arraigadas para las mujeres

a la escasez provocada por el mercado negro y el acaparamiento de productos de consumo diario, las JAP buscaban realizar una justa distribución de alimentos de acuerdo al número de familias, y para ello se hacía necesario dotarlas de una reglamentación que diera mayor eficacia a su accionar, tarea asumida por la SND frente al desabastecimiento propiciado por la derecha (párr. 39)

Pese a todo, las JAP fueron organizaciones que tomaron en sus manos la distribución directa de los alimentos de consumo básico para la población, experiencia inédita que significó cambios de hábitos no menores para la ciudadanía. Sin embargo, la escasez y los tiempos de espera en largas filas alrededor de los centros de distribución perjudicaron la rutina de la gente, efectos que no tardarían en volverse insoportables (párr. 42)

Estas medidas fueron un diseño planificado en conjunto con otras carteras de gobierno, como lo explica Mireya. Pero su voz le otorga un papel relevante a su gestión, sobre todo, en la tarea de construir una respuesta política desde gobierno al plan desestabilizador. Y, al hacerlo, su voz detalla el rol cumplido por las mujeres militantes, las pobladoras y de diferentes estratos sociales.

La apuesta desestabilizadora se consolidó en octubre de 1972 con la **huelga de los camioneros**, un paro de 165 sindicatos agrupados en la Confederación Nacional del Transporte que impidió el traslado de productos alimenticios a los puertos de Valparaíso y San Antonio, y su posterior distribución hacia el resto del país. Mireya recuerda:

el Gobierno estaba presionado interna y externamente en su punto más sensible: la subsistencia diaria de la población, y los fachos protestaban en las calles siguiendo un libreto que ellos mismos habían planificado: agudizar aún más la crisis [...]. Nosotros empezamos a darnos cuenta de que frente a las dimensiones que tomaba el complot de la derecha, el Gobierno perdía su capacidad de reacción, porque si bien el pueblo tenía más poder adquisitivo gracias a la política de reajustes salariales y pensiones, no tenía en qué gastarlo. Las ollas vacías se escuchaban cada vez con más fuerza no solo de plaza Italia para arriba, sino también en las comunas populares. La derecha nos había ganado la calle; el ruido de sus protestas se fue haciendo masivo.

El paro de octubre me sorprendió en el Ministerio del Trabajo. De un día para otro los camiones fueron encerrados en predios custodiados por guardias armados, dando inicio a una nueva modalidad de huelga y

paralización laboral: la de los camioneros, liderada por el presidente de la Confederación Nacional de Dueños de Camiones (Co-duca), León Vilarín. (párr. 41-42-43)

La gestión de la autodefensa tambaleaba frente a la contrarrevolución. Las presiones provenían desde diversos frentes y se perdía *capacidad de reacción*. Las herramientas institucionalizadas en el programa -el sistema de planificación, los controles y la orientación económica- ya poco servían para semejante tarea: *las ollas vacías se escuchaban cada vez con más fuerza, la derecha nos había ganado la calle; el ruido de sus protestas se fue haciendo masivo*.

En este marco, como última tentativa de responder *políticamente*, Mireya recuerda una reunión con Allende en la que establecieron la *necesidad de deslegitimar la huelga [...] quitándole a la organización de camioneros su personalidad jurídica* (párr. 45). Acordaron apoyar una confederación paralela de camioneros y el 20 de octubre de 1972, se constituyó el **Movimiento Patriótico de Recuperación Gremial (Mopare)**. Pero la acción no fue suficiente. Y, nuevamente, la pregunta: *hasta qué punto podía un Gobierno ser democrático respecto a la contrarrevolución*.

Lo que subyace aquí es uno de los temas más sensibles de su memoria: la posibilidad de haber impulsado y desarrollado una respuesta militar y armada para detener el plan desestabilizador; una respuesta que la UP no consideró efectivamente durante su gestión y es, probablemente, uno de los temas más mencionados en los balances políticos y las autocríticas de quienes fueron militantes del PCCh<sup>15</sup>. En el caso de Mireya Baltra, lo asume y lo reconoce hacia el final de su trabajo cuando rememora las presiones de las bases populares una vez consumado el golpe: *¿Dónde están las armas?* (“Zapatos por pantuflas”, párr. 2)<sup>16</sup>.

En este marco, Mireya presentó su renuncia. Era necesario *conformar un nuevo cambio de gabinete que le permitiera al Gobierno contar el tiempo necesario para buscar una salida al conflicto* (párr. 46). Inmediatamente, el PCCh le ofreció proponer su nombre para el Ministerio de Vivienda, pero ella se rehusó con un argumento basado en su responsabilidad política y militante:

yo no podía aceptar un nombramiento que podría sufrir un traspie, era mi deber hacerme a un lado. Por supuesto, eso no significaba renunciar a todas aquellas tareas que pudieran ayudar a defender el Gobierno, como participar en la Comisión Femenina, Sindical o en las que el Partido estimara necesarias. En realidad, creo que tenía ganas de asumir un rol interno en el Partido Co-

<sup>15</sup> Al respecto, véase Corvalán, 1997.

<sup>16</sup> Este asunto de gran relevancia es parte de su reflexión posterior a la gestión de gobierno. Por tal motivo, no forma parte del presente artículo. Si lo será en futuros trabajos.

munista que, si bien era parte de la Unidad Popular, seguía siendo un organismo independiente con el que me sentía plenamente identificada.

Así llegó a término mi experiencia como ministro de Estado. En esa época a las ministras mujeres se les llamaba ministro. Era la herencia de una sociedad patriarcal y machista que afortunadamente Chile ha ido dejando atrás. (párr. 49-50)

En esta última respuesta resuena el eco más fuerte de su voz como militante, aún sin desplazar el registro de la funcionaria de gobierno. En efecto, cuando el contexto político se vio agitado

por estas acciones de la coalición reaccionaria, Mireya revitalizaba su condición militante para defender el gobierno que integraba.

Como en todo el trabajo, el recuerdo de este período también le permite reflexionar sobre su rol como mujer en la política y revisar las formas de nombrar su actividad: la palabra adecuada era la de ministra y, con ello, advierte el cambio de perspectiva que ha elaborado para visitar su biografía. Gracias a los planteos feministas de ayer y de hoy, puede asumir que aquel registro universal para señalar los roles de las mujeres era en realidad un registro masculinizado y efecto de una *herencia patriarcal y machista que afortunadamente Chile ha ido dejando atrás*.

## Palabras finales

Una vez consumado el golpe de Estado el 11 de septiembre de 1973, muchos/as otros/as funcionarios/as del gobierno de la UP y dirigentes del PCCh pasaron a la clandestinidad e intentaron buscar asilo en embajadas y salir al exilio. Así fue el caso de Mireya Baltra. Inicialmente se asiló en la embajada de Holanda y luego partió hacia Checoslovaquia. En 1977, estuvo en Moscú y participó del histórico pleno del partido en el que se desarrolló un balance político y una fuerte autocrítica de la experiencia del PCCh en la UP. Su experiencia exiliar se desarrolló también en España, Suecia, Austria, Canadá y Cuba. Desde allí participó en diversas acciones de denuncia contra los crímenes del régimen dictatorial y contribuyó al armado distintos frentes políticos para apoyar procesos revolucionarios, entre ellos el **Frente Continental de Mujeres**. Regresó clandestinamente a Chile en 1987 pero fue relegada a Puerto Aysen. En 1989, luego de la participación en un Congreso del partido, fue recluida en la cárcel.

El fin de la dictadura y la vida en democracia la encontró militando activamente en el PCCh. A los 63, decidió estudiar Sociología en la Universidad Arcis, una institución históricamente ligada al partido.

Mireya Baltra falleció en 2022 y dejó un legado político muy relevante para Latinoamérica. Este trabajo ha intentado recuperar parte de ese legado. Específicamente, se ha puesto el foco en una de sus experiencias políticas: el breve pero

significativo paso por la gestión de gobierno de la Unidad Popular. Única mujer en el gabinete, su trabajo fue una pieza clave en varias medidas desarrolladas por el poder ejecutivo y en el intento de consolidar y defender el poder popular de la Unidad.

Se han analizado estos pasajes de su trabajo tomando como claves de lectura, en primer lugar, el modo en que Mireya Baltra asumió la responsabilidad por su gestión de gobierno y, en segundo, la forma en que recuperó las demandas y las acciones del amplio sector de las mujeres (militantes, pobladoras y trabajadoras, entre otras) como parte de su tarea política institucional. En ese sentido, como se señaló, su escritura pudo ser pensada como un reconocimiento y una respuesta a los planteos feministas actuales y del pasado, sobre todo el de Julieta Kirkwood de la década de 1980.

Por último, el trabajo abre diversas puertas para el análisis memorial: su experiencia sindical, su trabajo en el Frente Continental de Mujeres, sus intervenciones en el pleno de 1977, entre otros. Pero focalizar en su tarea política institucional ha permitido inscribir el análisis en la línea de trabajos de Carlos Matus y Gloria Aguayo cuyos aportes han sido centrales para los debates públicos acerca del rol del Estado y la democracia representativa en el marco de un sistema neoliberal tan arraigado en Chile. Para el presente político de Chile, el trabajo de Mireya Baltra es profundamente necesario.

## Referencias bibliográficas

- Aguayo, C. G. (2004). *Mujer y política*. Chile: Autoedición
- Ahmed, S. (2015). *La Política cultural de las emociones*. México: CIEG.
- Austin Henry, R., Vasconcelos, J. S. y Canibilo Ramírez, V. (2020). *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO.
- Baltra, M. (2014) [2017]. *Mireya Baltra: del quisco al ministerio de trabajo*. Chile: LOM Ediciones [versión digital epub].
- Barrientos, C. J. (2015). “Políticas de memoria en Chile, 1973-2010”. En Allier Montaño, E. y Crenzel, E. (coord.) *Las luchas por la memoria en América Latina. Historia reciente y violencia política* México: Bonilla Artigas Editores.
- Barriga, V. (2022). “Lo que octubre se llevó. Estallido social y crisis de representación en Chile”. En Ganter Solís, R. et al., *El despertar chileno: revuelta y subjetividad política*. Argentina: CLACSO.
- Butler, J. (2005). *Dar cuenta de sí mismo. Violencia ética y responsabilidad*. Argentina: Amorrortu.
- - - - - (2001) [1990] *El género en disputa. El feminismo y la subversión de la identidad*, Argentina: Paidós
- Caputo, O. y G. Galarce. (2008). “La Nacionalización del Cobre realizada por Salvador Allende y su desnacionalización en Dictadura y en los Gobiernos de la Concertación”. En Lawner, M. et al. (coord.), *Salvador Allende, Presencia en la Ausencia*. Chile: LOM Ediciones.
- Corvalán, L. (1997) *De lo vivido y lo peleado*. Chile: LOM Ediciones.
- - - - - (1982). *Tres períodos en nuestra línea revolucionaria*. Alemania: Verlag Zeit In Blind.
- Cruz, M. (2015). *Hacerse cargo. Sobre responsabilidad e identidad personal*. España: Gedisa.
- De Lauretis, T. (1996). “La tecnología del género”. *Revista Mora*, N° 2.
- Fernández Gaete, M. y Ávila Carrera, R. (2020). “Diálogos de Fidel Castro y Regis Debray con la vía chilena al socialismo. Legitimidad revolucionaria para el proyecto de la Unidad Popular”. En Austin Henry, R. et al., *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO.
- Gaudichaud, F. (2020). “Voz del ‘poder popular’, voz del aparato estatal. Dialéctica sociopolítica y tiempos rotos de la ‘vía chilena al socialismo’ (1970-1973)”. En Austin Henry, R. et al., *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO
- Grau, O. (2018). “Un cardo en la mano”, en Zerán Chelech, F. (ed.), *Mayo feminista. La rebelión contra el patriarcado*. Chile: LOM ediciones.
- Greztoso, S. (2019). “Rebelión popular y proceso constituyente en Chile”. En Artaza, P. et al., *Chile despertó. Lecturas desde la Historia del estallido social de octubre*. Chile: Universidad de Chile.
- - - - - (2001). “Historiografía y memoria en Chile. Algunas consideraciones a partir del ‘Manifiesto de Historiadores’”. En Groppo B. y Flier, P. (comp.), *La imposibilidad del olvido. Recorridos de la memoria en Argentina, Chile y Uruguay*. Argentina: Ediciones Al Margen.
- Jelin, E. (2002). *Los trabajos de la memoria*. Argentina: Siglo XXI.
- Kirkwood, J. (1986). *Ser política en Chile. Las feministas y los partidos*. Chile: FLACSO.
- Marchesi, A. y Yaffé, J. (2010). “La violencia bajo la lupa: una revisión de la literatura sobre violencia y política en los sesenta”. *Revista Uruguaya de Ciencia Política*, Vol. 19, N° 1.
- Matus, C. (1987) [2007]. *Adiós, señor presidente*. Argentina: Universidad Nacional de Lanús.
- Oberti, A. (2015). *Las Revolucionarias. Militancia, afectividad y vida cotidiana en los 70*. Argentina: Edhasa.
- Oyarzún, K. (2020). “Unidad Popular: genealogías feministas interseccionales”. En Austin Henry, R. et al., *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO.
- Palestro Contreras, S. (2020). “Mujeres en la Unidad Popular: caminos de liberación”. En Austin Henry, R. et al., *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO
- Peller, M. (2023). *La intimidación de la revolución*. Argentina: Prometeo
- Pleyers, G. (2022). “La vida en contra del neoliberalismo”. En Ganter Solís, R. et al., *El despertar chileno: revuelta y subjetividad política*. Argentina: CLACSO
- Richard, N. (2021). *Revuelta social y nueva constitución*. Argentina: CLACSO.
- Ricoeur, P. (1997). “El concepto de responsabilidad. Ensayo de análisis semántico”. En *Lo justo*. España: Trotta.
- Robles Recabarren, J. (2019). *Violencia política y género: Estudio de la militancia de mujeres comunistas durante el periodo de la Política de Rebelión Popular de Masas (1980-1990)*. Tesis de posgrado. Universidad Nacional de La Plata. Facultad de Humanidades y Ciencias de la Educación. En Memoria Académica. Recuperado de <http://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/tesis/te.48/te.48.pdf>.

- Ruiz, M. O. (2020). "Movimiento de Izquierda Revolucionaria y su lectura sobre la Unidad Popular después del golpe de Estado de 1973". En Austin Henry, R. *et al.*, *La vía chilena al socialismo: 50 años después*. Argentina: CLACSO.
- Saporosi (2021). "Hacerse cargo del pasado. Aproximaciones al problema de la responsabilidad en el debate No matar". *Revista Sociohistórica. Cuadernos del CISH*, N° 48.
- Stern S. y Winn, P. (2014) "El tortuoso camino chileno a la memorialización". En Lorenz, F. *et al.*, *No hay mañana sin ayer: batallas por la memoria histórica en el Cono Sur*. Argentina: Biblos.
- Unidad Popular (1970). *Programa Básico de la Unidad Popular. Candidatura presidencial de Salvador Allende*. Recuperado de <http://www.memoriachilena.gob.cl/602/w3-article-7738.html>.
- Vázquez Villanueva, G. (2017). *Solo decir verdad: memoria, responsabilidad y el esplendor del otro: los discursos sobre no matar de Oscar del Barco y Héctor Schmucler*. Argentina: Editorial FFyL-UBA.
- Varesi, G. (2021). "Acerca de El Estado y la revolución en Lenin: Apuntes y aportes complementarios para un análisis de los procesos contemporáneos". *Nueva hegemonía* N° 5, pp. 73-102.
- Vidaurrázaga Aránguiz, T. (2005). *Mujeres en Rojo y Negro. Reconstrucción de la Memoria de tres mujeres miristas (1971-1990)*. Recuperado de <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/108836>.
- Winn, P. (2013). *La revolución chilena*. Chile: LOM Ediciones.



# Cripto Sustentable: ¿un oxímoron?

Posibilidades de la tecnología *blockchain* de sobrevivir a la crisis socioambiental

## Sustainable Crypto: an oxymoron?

Chances of *blockchain* technology to survive the socioenvironmental crisis

**Juan Carlos Travela** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-7896-8121](https://orcid.org/0000-0002-7896-8121)

[juancarlostavela@hotmail.com](mailto:juancarlostavela@hotmail.com)

CONICET

**Horacio Correa Lucero** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-2724-2208](https://orcid.org/0000-0002-2724-2208)

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

Universidad Nacional Arturo Jauretche

**Argentina**

Recibido: 30/8/2023

Aceptado: 8/5/2024

### Resumen

La digitalización de todas las cosas, piedra angular de las soluciones que promueve el pensamiento *mainstream* para abordar la crisis socioambiental, es al menos cuestionable, ya que, si para producir electricidad se recurre a los combustibles fósiles, se acelera el cambio climático, mientras que, si se depende de energías renovables, las limitaciones de espacio, metales y estabilidad de las redes difícilmente permita la *superdigitalización*.

En este marco, el objetivo del presente ensayo es analizar los avances de la tecnología *blockchain* en relación a sus efectos sobre la crisis ambiental, la demanda energética del principal algoritmo de consenso: el *proof of work* y, principalmente, las posibilidades de su reemplazo por otros más eficientes. Para ello, se empleó una metodología de tipo cualitativa basada en el análisis de información bibliográfica y documental. Su resultado principal permite concluir que la llave para abrir la posibilidad de que esta tecnología tenga continuidad en el tiempo debido a la nueva situación energética parece depender exclusivamente de los actores sociales a los que puede empoderar, aportando a la creación de una sociedad pos-fósil si logra escapar de la lógica del capital y la valorización financiera.

**Palabras clave:** Bitcoin, Cambio Climático, Criptografía, Ecología Política, Prueba De Trabajo.

### Abstract

The digitalization of everything, a cornerstone of the solutions promoted by mainstream thinking to address the socio-environmental crisis, is at least questionable. This is because, if fossil fuels are used to generate electricity, it accelerates climate change. On the other hand, relying on renewable energies for electricity production presents challenges related to space, metals, and network stability, making *superdigitalization* difficult to achieve.

In this context, the aim of this essay is to analyze the advancements of blockchain technology in relation to its effects on the environmental crisis, the energy demand of the primary consensus algorithm, proof of work, and primarily, the possibilities of replacing it with more efficient alternatives.

To achieve this, a qualitative methodology was employed based on the analysis of bibliographic and documentary information. The main outcome of this study leads to the conclusion that the key to ensuring the continuity of this technology over time in the face of the new energy situation appears to depend exclusively on the social actors it can empower. This could contribute to the creation of a post-fossil society if it manages to escape the logic of capital and financial valorization.

**Key words:** Bitcoin, Climate Change, Cryptography, Political Ecology, Proof Of Work.

## Presentación del problema, marco teórico y objetivos del trabajo

El **bitcoin**, la criptomoneda más reconocida del mundo, cobró vida el 3 de enero de 2009 cuando su creador, sólo conocido por el seudónimo de Satoshi Nakamoto, minó las primeras 50 unidades y creó el primer bloque de la cadena conocido como *Genesis Block*.<sup>1</sup>

Desde ese momento su expansión no cesa. El comportamiento ascendente del precio del bitcoin explica la abundancia de criptomonedas del presente, que nacen permanentemente. No se trata de una transformación únicamente financiera, sino que la tecnología *blockchain* ha logrado popularizarse y trascender a estas fronteras para abordar cada espacio del terreno productivo y social.

Si bien no vamos a trazar la historia del bitcoin, es interesante destacar que su origen tiene relación con los *cypherpunks* (Correa Lucero, 2015). Este grupo criptoanárquico se caracterizaba (y aún lo hace) por la utilización de la criptografía y de tecnologías orientadas a garantizar la privacidad, para lograr una transformación social y política afín a los ideales anarcocapitalistas. El deseo de reducir el Estado a su mínima expresión los llevó al desarrollo de un sistema monetario autónomo (Correa Lucero, 2015). La criptografía regula la oferta monetaria, los contratos, es decir, las relaciones diversas entre personas y elimina la necesidad de la confianza en el otro (Nakamoto, 2008); el mercado, a su vez, decide los precios de estas monedas con absoluta libertad. Esto último resulta una realidad evidente al observar las fluctuaciones del precio del bitcoin y de todas las criptomonedas existentes. Sin embargo, la proliferación de proyectos trajo ideales no alineados con el **libertarianismo** o **libertarismo**<sup>2</sup> inicial y generó una diversidad de propuestas tecnológicas.

Es así que los desarrollos tecnológicos cristalizan en el diseño y en sus propias estructuras técnicas los valores e intereses de quienes los producen y, en este contexto, se encuentran, mayoritariamente, atravesados por la lógica del

capital (Correa Lucero, 2016), aunque, una vez en contacto con sus usuarios, pueden atravesar transformaciones importantes fruto de la necesidad de resignificación que las personas poseen. En otras palabras, la diversidad de valores cristaliza en diseños tecnológicos variados. *Proof-of-work (PoW)*, *proof-of-stake (PoS)*, *pure proof-of-work* y *proof-of-authority* son algunos de los algoritmos de consenso desarrollados para garantizar la seguridad interna de las redes que dan vida a las diferentes criptomonedas existentes.

Sin embargo, este desarrollo tecnológico se da en un contexto inédito en la historia: por primera vez el desbordamiento de los ecosistemas y la superación de los límites biofísicos se da a escala planetaria. La situación alcanza tal gravedad que la CEPAL (2016) señala que la especie humana, entre otras, está en riesgo de desaparecer debido al deterioro del actual estado del ambiente.

A los fines de este trabajo, interesa destacar que la **huella ecológica global**, que representa la exigencia que los seres humanos provocan sobre la capacidad de la tierra para suministrar recursos renovables y servicios ecológicos, se expandió en un 190% durante los últimos 50 años, mientras que la **huella de carbono**, componente dominante de la huella ecológica, aumentó su participación en este indicador del 43% al 60% para este periodo y la tendencia continúa (WWF, 2016).

Para la Ecología Política, el deterioro del ambiente es una de las consecuencias de la actual crisis civilizatoria que lleva a todo el ecosistema global hacia un estado caótico y se encuentra basada en el capitalismo, la tecnociencia, el sentido de desarrollo y el combustible fósil como insumo principal de la sociedad moderna (Toledo, 2017).

En otras palabras, como sostienen Acosta y Brand (2017), la naturaleza no está en crisis sino que lo están las formas sociales. La organización de la sociedad, los procesos de producción, de consumo y cómo esto configura las formas en que las personas se apropian de la naturaleza.

En este contexto, el propósito de este trabajo es analizar los avances de la tecnología *blockchain* en relación a sus efectos sobre la crisis ambiental, la demanda energética del principal algoritmo de consenso: el *proof of work* (o prueba de trabajo) y, principalmente, las posibilidades de su reemplazo por otros más eficientes.

Si se considera que la difusión de las criptomonedas recién está comenzando y que, según datos del Banco Mundial, aun en el 2015 la producción de electricidad a nivel global se basaba en un 65% en combustibles fósiles, los objetivos aquí planteados cobran relevancia.

<sup>1</sup> La fecha puede verificarse en cualquier explorador de bloques de la red Bitcoin, por ejemplo, en Blockchain: <https://blockchair.com/bitcoin/block/0>. La cantidad, 50, y el nombre dado al bloque 0 (cero), *Genesis block*, se verifica al conocer el *White Paper* firmado por Satoshi Nakamoto (2008). Allí explica que esa es la cantidad emitida por cada bloque al inicio de la red y durante los primeros 4 años aproximadamente. Que fue él mismo quien realizó la minería se infiere de la lectura de la lista de correo disponible, por ejemplo, en *Satoshi Archive*: <https://www.bitcoin.com/satoshi-archive/>. Allí puede verificarse que Nakamoto es quien anunció el lanzamiento del primer servidor de la red Bitcoin y afirma que él ha concretado lo que era un proyecto en su *White Paper*.

<sup>2</sup> El término *libertarianism* ha sabido traducirse regularmente como *libertarianismo* o *libertarismo* en la filosofía política. Aquí vamos a hablar de libertarianismo.

## Origen y auge de las criptomonedas

El 31 de octubre de 2008, Satoshi Nakamoto publicó el *paper* fundacional del bitcoin en una lista de correos criptográfica. Allí dio todos los detalles y descripciones necesarios para montar la red. Se basó, para ello, en conocimiento previamente existente y aplicado a proyectos criptográficos precedentes, y también desarrolló soluciones novedosas, como la aplicación de *PoW* al problema del consenso en redes descentralizadas.

Dos meses después de la publicación del *paper* fundacional, el 3 de enero de 2009, Satoshi Nakamoto minó las primeras 50 monedas y creó el llamado Bloque Génesis con un mensaje dirigido al sistema financiero internacional: *The Times 03/Jan/2009 Chancellor on brink of second bailout for banks*<sup>3</sup>. Recordar la crisis desatada a nivel mundial un año antes, con una serie de rescates bancarios por parte de los principales bancos centrales del mundo, permite comprender el mensaje. Bitcoin tuvo un adversario específico: los bancos y los gobiernos que los sostuvieron con dinero público.

Sobre esto último es necesaria una aclaración para avanzar en la comprensión de los orígenes de las criptomonedas. La comprensión de todo fenómeno está tamizada por los marcos teóricos que se hayan adoptado en dicho proceso. La vi-

<sup>3</sup> El mensaje puede leerse en cualquier explorador de bloques de la red Bitcoin. Véase, por ejemplo, <https://blockchair.com/bitcoin/block/0>.

## Algoritmos de consenso

El *proof-of-work* es el algoritmo de consenso utilizado por la red Bitcoin, entre otras, e implica la resolución de un cálculo matemático complejo que permite validar y agrupar las transacciones en bloques ordenados en la *blockchain*, lo que se conoce como *minería de criptomonedas*. Los nuevos bloques se transmiten a todos los demás operadores de nodos y estos verifican su validez. Mientras mayor sea el beneficio de esta actividad, más gente intentará unirse a realizar minería de criptomonedas. Si esto pasa, sube la dificultad, se requiere mayor capacidad de cómputo para la resolución del cálculo matemático y, por ende, hay mayor consumo energético. Con ello se garantiza que la intención de modificar la cadena de bloques sea cada vez más costosa que intentar conseguir monedas mediante la mine-

ría de Nakamoto, afín al libertarianismo, se dirige claramente en contra de los enemigos usuales de los adherentes a esa posición ideológica. De esta forma, la centralización y concentración de poder por parte de una entidad pública o privada intentó ser atacada a partir del empleo de herramientas técnicas específicas, así como también la necesidad de confianza en terceros fue un foco del diseño. Según esta visión, el individuo actúa en su propio provecho y esto puede generar desconfianzas en el otro que solo pueden ser superadas plenamente con la implementación de una red *peer-to-peer* descentralizada.

Como se ha mencionado anteriormente, y tal como puede verse en el *White Paper* de Bitcoin (Nakamoto, 2008), las criptomonedas buscan reemplazar el dinero creado y respaldado por el Estado y así, parte del origen de su soberanía. Eso es posible porque la criptografía regula por sí misma la oferta monetaria y elimina la necesidad de la confianza en el otro, a la vez que el mercado decide el valor de cambio de estas monedas con absoluta libertad. En este marco, la existencia de una autoridad monetaria, según los desarrolladores iniciales del bitcoin, pierde sentido. La *blockchain* funciona como un libro diario donde se asientan todas las transacciones que son realizadas en la red y debido a los algoritmos de consenso (sobre ellos se avanzará en el apartado siguiente) la misma se torna incorruptible.

ría o la compra. Es evidente que, si la cadena de bloques se torna incorruptible, se garantiza su seguridad.

Este requerimiento energético es uno de los motivos que influyeron en la decisión de la red **Ethereum** de migrar hacia el *proof-of-stake* desde septiembre de 2022. Este protocolo garantiza la seguridad y la incorruptibilidad de la cadena de bloques con el *staking* o inmovilización de las monedas durante mucho tiempo sin la necesidad de resolver cálculos matemáticos. Así, el rol de los mineros ahora es cumplido por validadores que no invierten sus activos previamente en trabajo computacional, sino que aportan monedas como garantía contra el comportamiento deshonesto, poniendo su capital en juego y recibiendo una retribución de la red luego de cada validación.

Como explica **Ethereum**, los validadores son seleccionados aleatoriamente para crear bloques o revisar y confirmar bloques que no han sido creados por ellos mismos. A su vez, el validador puede perder una parte de su apuesta (garantía) si, por ejemplo, se desconecta y no valida la transacción, o bien perder toda su apuesta si se realiza una conspiración deliberada. En este sentido, el buen comportamiento de los validadores es el requisito para el funcionamiento del sistema y el mismo es inducido por el incentivo económico a no perder su capital. El requisito para convertirse en validador es apostar 32 ETH, equivalente a 43.200 dólares<sup>4</sup>. Por otro lado, se necesitan al menos 128 validadores, lo que se denomina **comité**, para certificar cada bloque de fragmentos.

Este cambio en el algoritmo de consenso significa que la potencia de cómputo pierde su razón de ser y el consumo energético se reduce drásticamente. El portal oficial de **Ethereum** señala que la prueba de participación es 2000 veces más eficiente que la prueba de trabajo y que, se estima, permite reducir en un 99,5% el consumo energético de la red.

Resumidamente, **Ethereum** señala que la prueba de participación otorga las siguientes mejoras:

- ◇ mayor eficiencia energética al eliminar la prueba de trabajo;
- ◇ requisitos de entrada más baja al reducir los requerimientos de hardware;
- ◇ mayor posibilidad de descentralización;
- ◇ mayor soporte para la cadena de fragmentos<sup>5</sup>.

Sin embargo, la red **Bitcoin**, la principal y más reconocida de todas las redes y con potencial de crecimiento, debido a su criptomoneda nativa, sigue con el paradigma del *proof-of-work*, por ello, las perspectivas no son esperanzadoras. En este sentido, así como para **Ethereum** implicó un largo tiempo investigación y avances en criptografía, criptoconomía y diseño de mecanismos, por cómo se organiza la administración de **Bitcoin**, resulta difícil una transición hacia otra tecnología en el corto o mediano plazo ya que miles de nodos deberían aprobar este cambio y es ahí donde radica la mayor dificultad.

En los últimos 5 años, según el **Índice de Consumo Eléctrico del Bitcoin** de Cambridge, el consumo energético medido en teravatios-hora por año (TWh/año) del bitcoin prácticamente se multiplicó por 10 y alcanzó en la actualidad un 0,44% del total del consumo de electricidad anual por parte de la humanidad (97,4 TWh). A esto hay que sumarle el consumo del resto de las cripto-

monedas. La tarea resulta excesivamente difícil y sólo se pueden hacer estimaciones. Una buena pista puede darla el consumo de la red **Ethereum** que, según **Digiconomist**<sup>6</sup>, antes del cambio en el algoritmo de consenso llegaba a 74,41 TWh/año. Esto significaba que, si se sumaban ambas redes representaban el 0,77% del consumo de electricidad mundial.

De esta forma, la huella de carbono del auge del bitcoin y, con él, del resto de las criptomonedas, aún es relativamente menor y, según los cambios en la eficiencia de los mecanismos de consenso que emplean, pareciera que hay potencial para reducirla. Sin embargo, las criptomonedas aún ocupan una porción de mercado que se estima entre el 0,01% y el 0,1% de toda la riqueza mundial. Por ello, el crecimiento de las finanzas cripto significaría un aumento proporcional del gasto energético. En cambio, si se utilizara como instrumento para la reducción de la huella ecológica (Shakhbulatov *et al.*, 2019), los efectos serían opuestos.

Por último, el portal **Digiconomist** señala que, si bien **Ethereum** ha presentado una mejora significativa respecto al consumo de electricidad, es importante recordar que las cadenas de bloques son registros distribuidos donde los procedimientos se replican en una gran cantidad de nodos diferentes, lo que introduce una importante redundancia de datos y gasto energético. Mientras desde la perspectiva de la cadena de bloques esto es necesario para que la descentralización funcione (y cuanto más descentralizado mejor), para el consumo energético siempre implica gastos mayores. Si se compara la eficiencia energética del PoS de **Ethereum** con una institución centralizada como Mastercard, se puede observar que el gasto energético es significativamente mayor. En otras palabras, la comparación del gasto energético por transacción de la tecnología *blockchain*, aún la más eficiente, sigue siendo muy desfavorable frente al gasto energético de una institución centralizada. Aunque todo el universo de criptomonedas, **Bitcoin** incluido, avance hacia el PoS, si sólo tenemos en cuenta la eficiencia energética de realizar transacciones, no resulta ser una innovación positiva.

En conclusión, más que analizar cuantitativamente el consumo de energía, la llave para abrir la posibilidad de que esta tecnología tenga continuidad en el tiempo pareciera direccionarse a qué actores sociales empodera la transformación institucional que la difusión de las criptomonedas puede generar y cuáles son los efectos para la crisis socioecológica.

<sup>4</sup> Según cotización al 4/10/22.

<sup>5</sup> Uno de los desarrollos más recientes en Ethereum es la implementación de la tecnología de *sharding* o fragmentación, que se refiere a la división de la red en múltiples fragmentos más pequeños para mejorar la escalabilidad y el rendimiento.

<sup>6</sup> *Digiconomist* es una plataforma dedicada al estudio de las tecnologías digitales creada por Alex de Vries, candidato a doctor por la Universidad Libre de Amsterdam. Recuperado de <https://digiconomist.net/about/>.

## La crisis socioambiental como marco determinante

Como se ha mencionado, la huella de carbono es el componente dominante de la huella ecológica y ha aumentado su participación en este indicador del 43% en 1961 al 60% en 2012 (WWF, 2016), en un periodo en que la huella ecológica se ha acrecentado un 190%, es decir, que las emisiones no solo han aumentado sino que lo han hecho por encima del proporcional si se las compara con la huella ecológica.

A su vez, según datos del Banco Mundial, de 1971 a 2014 se pasó de un consumo *per capita* de energía eléctrica de 1200,15 kilovatio-hora (Kwh) a 3128,29, todavía habiendo, en 2019, un 10% de la población mundial sin acceso a la electricidad. Si bien el consumo final de energía eléctrica no genera emisiones de **gases de efecto invernadero (GEI)**, en 2015 aún el 65% de la producción de energía eléctrica se realizaba a partir de fuentes como petróleo, gas y carbón, incidiendo así en la huella de carbono. Siguiendo con la misma fuente, el uso de energía, que se refiere al consumo de energía primaria antes de la transformación en otros combustibles finales, medido en kilogramos equivalentes de petróleo *per capita*, aumentó en el mundo de 1337 en 1971 a 3128 en 2014.

El sexto **Informe del Grupo Intergubernamental de Expertos sobre el Cambio Climático (IPCC)** señala que, se continuar con esta tendencia, se espera para el año 2100 un aumento de entre 2,8 y 4,6 grados centígrados en relación a la era preindustrial. De esta proyección deriva que la mayoría de los cultivos y sistemas agrarios de los cuales depende la alimentación de los seres humanos no podrán resistir este aumento de la temperatura global, poniendo en riesgo la supervivencia de la especie humana (Carpintero y Nieto, 2021). En esta línea, la **Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)** afirma que *la humanidad se encuentra ante un punto de no retorno: el impacto ambiental del estilo de desarrollo dominante pone en peligro su supervivencia y la de otras especies* (2016:53).

Carpintero y Nieto (2021) afirman que el 90% de las reservas existentes de carbón y el 60% de las reservas de gas y petróleo deberían no extraerse si se pretende evitar el aumento de la temperatura por encima del objetivo de 1,5°C en 2050. Sin ir más lejos, el ritmo de disminución de las emisiones de GEI debía ser del 6% anual durante cuatro décadas comenzando en 2013 para cumplir con el objetivo de no superar los 1,5°C.

Ante este punto, es menester detenerse en lo siguiente: el camino hacia la descarbonización de la economía para sortear las consecuencias más

drásticas del cambio climático va a estar condicionado por el tránsito hacia nuevas fuentes de energías menos potentes (Álvarez Cantalapierta 2021) y baratas que la predecesora. Esto representa un hecho inédito en la historia: hasta el momento, siempre que se ha cambiado un modelo energético se ha registrado un aumento de la disponibilidad y el consumo energéticos (Cunningham 2003) y por primera vez esto será a la inversa, lo que plantea un desafío sin precedentes.

La estructura de la sociedad, su desarrollo vital y cultural y sus instituciones están condicionados por la fuente energética predominante en su momento histórico (Turco, 2018). Como se señala en Acosta y Brand (2017) y Autor (2021), entre otros, muchos rasgos del mundo actual existen a partir de la disponibilidad de energía barata. Entre ellos se puede mencionar la presencia en todo el globo de un gran número de marcas comerciales, la segregación urbana con la respectiva independencia del trabajo y la producción respecto a los centros de consumo y de residencia, la independencia del clima y del tiempo, es decir, la disponibilidad constante de energía que permite a las personas vivir de noche como si fuera de día y viceversa, o habitar lugares que antes eran considerados inhóspitos por las inclemencias del tiempo y en la actualidad son perfectamente climatizados. También, el sostenimiento del modelo agropecuario hegemónico que depende de este tipo de energía para labrar los campos, irrigarlos y fertilizarlos, entre otros aspectos que seguramente quedan sin mencionar.

Respecto de esto, Cunningham (2003) plantea que la sustitución de la energía fósil será difícil, no habrá una sola fuente, pero, además, destaca algo sumamente importante: será necesario construir un nuevo mundo acorde a ellas. Ante este punto, la pregunta respecto a si habrá lugar para consumos energéticos como los que requieren las criptomonedas parece tener una respuesta negativa.

En otras palabras, en función de la disponibilidad de energía tendremos que adaptar la manera de realizar transacciones y también la forma de producir alimentos, las ciudades, los traslados o movilidad diaria, como así también las formas de ocio y las instituciones sociales. Por ejemplo, según Carpintero y Nieto (2021), el automóvil eléctrico requiere de la utilización de seis veces más *inputs* de materiales y minerales que uno convencional, por lo que no parece posible sostener el tamaño del parque automotor existente, mientras que el transporte pesado, ya sea en camiones o

barcos, no se puede alimentar hasta el momento, por cuestiones termodinámicas, de energías renovables. Entonces, la sociedad global se enfrenta a la necesidad de construir una estructura con una drástica reducción del transporte privado, del turismo de masas y del comercio internacional.

De esta forma, estos autores señalan que, si bien no es un error pretender sustituir la energía fósil por energía eólica o solar, es necesario tener en cuenta que esta transformación requiere de altos costos económicos y ambientales, que el tiempo apremia y que existen límites físicos al objetivo de mantener el mismo consumo energético. A contramano de las tendencias actuales, la crisis socioambiental nos impone la necesidad de una drástica reducción del consumo de energía.

Ahora bien, si como sostiene Pérez Roig (2018) la causa de la insaciabilidad energética de nuestro tiempo está basada en las relaciones sociales mercantiles y el antagonismo de la relación capital/trabajo que es lo que impulsa una progresiva transformación de la base tecnológico productiva que magnifica las cantidades de materia y energía requeridas en el proceso de producción y circulación de mercancías, el desafío es aún mayor. Según este autor, la densidad energética de los combustibles fósiles y su posibilidad de apropiación es, hasta el momento, una condición irremplazable del desarrollo capitalista. En otras palabras, reducir el consumo energético implicaría un límite al proceso de acumulación de capital y así, una mayor disputa entre el capital y el trabajo por el plusvalor generado.

Por último, Unceta Satrustegui (2009) sostiene que es importante tener presente que la tendencia exponencial en el consumo energético global y con ello, el deterioro del estado del ambiente, surgió tras la revolución industrial, momento en el que se rompen los límites que durante siglos habían condicionado la capacidad de satisfacer las necesidades humanas. Es allí, que se inaugura un debate universalista basado en las potencialidades de las nuevas técnicas productivas.

Sin embargo, si bien es el antagonismo de la relación capital/trabajo la esencia o el origen de la situación crítica actual, no es menor el hecho de que aquellas experiencias históricas que han intentado superar o transformar esta base productiva basada en la relación capitalista sucumbieron ante el mismo sentido de desarrollo que las técnicas productivas habían consolidado, basado en el constante aumento de la potencia de las fuerzas productivas, la acumulación de riqueza y el derroche en el consumo de los sectores más pudientes y luego paulatinamente de

las clases medias (Wallerstein 1981; Lang 2019). Respecto a esto, Acosta y Brand (2017) afirman que el modo de vida hegemónico comenzó a expandirse por el Sur global, basando su arraigo en la sociedad a través del acceso al consumo de bienes de estatus como autos, casas unifamiliares y productos industriales. Así, el motor de acción en la vida de los individuos es el apuntalamiento del estatus y la expansión de las criptomonedas, si están direccionadas en la búsqueda de la valorización financiera, no parece apuntar a un objetivo diferente.

Por su parte, Lange (1959) señalaba, basado en sus estudios sobre la economía polaca, que en las nuevas sociedades socialistas podrían producirse conflictos sociales y que estos se originan en la existencia de una superestructura anticuada, desarrollada en periodos anteriores, que no respondía a las exigencias de la nueva base económica socialista.

En suma, la construcción de una sociedad que logre revertir la crisis socioambiental, y así evitar la extinción de la especie, demanda una drástica reducción del nivel de consumo energético y, por ende, diversas transformaciones de la base económica (relaciones de producción, fuente energética, entre otras). Sin embargo, las superestructuras creadas y consolidadas a partir de la generalización de los combustibles fósiles, parece ser la primera barrera a superar, y ella se manifiesta en la creencia de una perfecta sustitución en magnitud de esta fuente energética por otra limpia y renovable, como ya se ha señalado, el sostenimiento de las características de las formas actuales de vida y la constante intención de los gobiernos periféricos por continuar con la impronta extractivista que impera en la región latinoamericana.

Es en este marco que aquellas innovaciones que presentan una presión adicional sobre la demanda energética son contraproducentes frente al objetivo de evitar la extinción de la especie humana. Sin embargo, aparece un interrogante por demás importante: ¿es la tecnología *blockchain* una innovación que puede profundizar el modelo vigente o, por el contrario, puede sostenerse escapando a la lógica del capital y la valorización financiera aportando a la creación de una sociedad pos-fósil?

En síntesis, como se ha señalado, esta tecnología ha impulsado distintos usos, proyectos y algoritmos de consenso. De esta forma, quizás sea el nuevo régimen energético la norma que termine por purgar a la humanidad de estos proyectos insostenibles, imponiendo aquellos que disponen de la posibilidad de continuar su curso.

## Las izquierdas frente a la criptomonetización

Los avances hasta aquí parecen sugerir que el futuro de la tecnología *blockchain* corre la misma suerte que el futuro de la sociedad fosilista y que no habrá espacio y disponibilidad energética para consumos energéticos de esa índole. Sin embargo, existen hipótesis que plantean escenarios diferentes para estas tecnologías.

Roio (2022) señala que se pueden identificar en el ecosistema *crypto*, al menos tres tipos de actores diferentes: los especuladores, los agentes del capital financiero global que, siguiendo sus objetivos a largo plazo, utilizan criptomonedas como reserva de valor, y quienes utilizan la tecnología *blockchain* para la política de transformación.

En palabras del autor citado anteriormente, el dispositivo tecnológico del movimiento *crypto* terminó al servicio de las fuerzas que pretendía destruir.

No hay nada revolucionario en la forma en que el mundo financiero explota esta tecnología, y mientras lo hace, la historia se reescribe cuidadosamente siguiendo posiciones que no recuerdan a ninguno de los acontecimientos reales que llevaron al éxito de Bitcoin. (Roio, 2022, s.p.)

Tuñez y Dominici (2022) señalan que la *blockchain* no es un instrumento exclusivo de la especulación financiera, sino que debemos tomarla como una infraestructura tecnológica digital que nos permite empezar a organizarnos de forma descentralizada pero inteligentemente coordinada como sociedad. De esta forma,

la blockchain es la base digital sobre la que se monta una arquitectura de aplicaciones que permiten la coordinación económica entre personas e intercambio de valor, volviendo más seguras y eficientes a las interacciones, dando el puntapié inicial para convertirse en el sistema operativo de una nueva forma de sociedad global, más descentralizada y democrática.

Por su parte, Mark Alizart señala que sería conveniente que la izquierda se introduzca en estos debates y tome a las criptomonedas como una herramienta emancipatoria. Ya que, así sea por resistencias frente a la informática o falta de interés por las innovaciones financieras o el dinero en general, ha regalado a la derecha todo este campo prácticamente sin disputas (Correa Lucero y Travela, 2022). Si pueden ser una herramienta que emancipe al ser humano de la lógica

del capital, entonces puede abrirse un lugar dentro del mundo pos-fósil.

Arboleda, contrariamente a lo que señala Alizart, percibe una izquierda que ve en estos avances tecnológicos la posibilidad de un futuro socialista *de abundancia material, tiempo libre y autogobierno ciudadano* (2021:38), es decir, aunque de forma minoritaria, este tema está en la agenda de las izquierdas plurales y hay elementos que permiten ver con cierto optimismo a estos desarrollos.

Uno de los aspectos fundamentales para Arboleda es la posibilidad (o capacidad) de la *blockchain* de resolver un aspecto central de la economía: la planificación económica y el cálculo. En este sentido, permite disputar al sistema de precios su título de mejor y mayor eficiente asignador de recursos. Según este autor, en este aspecto se encontró una de las principales razones del declive de los socialismos reales. El primer plan quinquenal llevado adelante por la Unión Soviética tuvo el objetivo de aumentar las capacidades productivas y reducir asimetrías entre oferta y demanda en la economía, implementando el modelo input-output, una metodología de equilibrios materiales. Sin embargo, avanzado el siglo XX, sus resultados comenzaron a empeorar. La precariedad de los mecanismos de coordinación volvió deficiente y caótica a la planificación y la idea respecto a que *el sistema de precios que emerge del libre mercado es un sujeto colectivo cuya capacidad para recopilar información de vastas cantidades de información de transacciones individuales es inigualable* (Arboleda, 2021:41) comenzó a volverse hegemónica.

Sin embargo, ambiciosos esquemas de planificación al interior de grandes empresas, como **Walmart** o **Amazon**, han transformado las cadenas transnacionales de suministros en los últimos años. De forma jerárquica, en la actualidad, se toman por fuera del mercado gran parte de las decisiones económicas por un cartel de corporaciones globales. **Google**, **Amazon**, **Apple** y **Facebook** son algunas de las plataformas cuyos cálculos algorítmicos están sustituyendo el sistema de precios y no hay razón alguna, sostiene Arboleda (2021), para que estos mecanismos puedan ser apropiados por la izquierda para diseñar economías no mercantiles y autogestivas. El *criptoanarquismo trasnacional*, marco en el que surgen las criptomonedas, introduce principios mutualistas y cooperativos al diseño de artefactos tecnológicos monetarios. La tecnología *blockchain*, señala este autor, ha permitido en sectores como la agricultura, las cadenas de suministros o la salud, expandir la democracia.

Sin llegar a resultados concluyentes, los avances de este trabajo permiten suponer que, si la tecnología *blockchain* y las criptomonedas pueden encontrar una salida al laberinto en el que la crisis socioambiental nos ha puesto y hacerse

un lugar dentro del mundo pos-fósil, deberán trascender a la competencia de monedas (criptomonedas vs. moneda *fiat*) y aportar en la construcción de un nuevo mundo configurado por la nueva situación energética.

## Reflexiones finales

Como se ha abordado en este trabajo, la huella de carbono de las criptomonedas se ha reducido significativamente con el cambio de protocolo de consenso implementado por **Ethereum**, aunque existen dudas respecto a la posibilidad de la red Bitcoin de poder transicionar, dada su forma de gobernanza, hacia el *PoS*. Aun así, más allá del aspecto positivo que implica esta reducción de la demanda energética y suponiendo que Bitcoin logre abandonar el *PoW*, las diferencias en la eficiencia energética de la *blockchain* vs. organismos centralizados, **Mastercard**, por ejemplo, como se ha señalado en este trabajo, llaman la atención respecto a la posibilidad de sostener esta tecnología en el futuro.

Toda innovación puede tener ventajas y desventajas y hay quienes sostienen que el mayor gasto energético es el costo que debemos afrontar como sociedad para disfrutar de los beneficios de la descentralización que trae la *blockchain*. Esto no es motivo de debate en el trabajo, pues no se niegan estos beneficios. Lo que sí se intenta poner en primer plano es la importancia del sentido del momento histórico que en gran parte de los abordajes parece ausente. Aunque es justo señalar que esta carencia del sentido del momento histórico no es exclusiva del mundo *crypto*, sino que aparece en buena parte de la biblioteca económica y en los hacedores de políticas públicas.

Mientras debemos plantearnos no extraer las reservas probadas de petróleo para intentar reducir los efectos nocivos del cambio climático que afecta en mayor medida a los sectores vulnerables, en Latinoamérica no solo que no se reduce la extracción de petróleo (o se plantea un plan de reducción) sino que se avanza incluso con nuevas exploraciones. La región latinoamericana es la comprobación empírica de un sentido de desarrollo fosilista que no acepta el cambio de la situación energética.

Como se ha señalado, este desarrollo tecnológico se da en un contexto inédito en la historia: el desbordamiento de los ecosistemas y la superación de los límites biofísicos a escala planetaria y el mayor desafío de la humanidad es la prevalencia de la especie en un marco de justicia socioambiental. Los serios riesgos de extinción de la especie humana (y con ella, de cientos de especies) nos lleva a preguntarnos sobre la relevancia de este tipo de tecnologías o incluso, de los beneficios de la descentralización. ¿Quién gozará de estos beneficios?

La construcción de una sociedad que logre revertir la crisis socioambiental demanda una drástica reducción del nivel de consumo energético y, así, de diversas transformaciones de la base económica. Frente a ello, la primera barrera a superar son las superestructuras creadas y consolidadas a partir de la generalización de los combustibles fósiles que se manifiestan en la creencia de una perfecta sustitución en magnitud de esta fuente energética por otra limpia y renovable.

De esta forma, analizar cuantitativamente el consumo de energía ha sido importante porque nos ha llevado a la conclusión de que la llave para abrir la posibilidad de que esta tecnología tenga continuidad en el tiempo pareciera direccionarse a qué actores sociales puede empoderar la transformación institucional que la difusión de las criptomonedas genera. Como se abordó en la última sección, hay esperanzas respecto de esta posibilidad.

En conclusión, la pregunta que toma relevancia entonces para continuar la investigación es la siguiente: ¿es la tecnología *blockchain* una innovación que puede profundizar el modelo vigente o, por el contrario, puede sostenerse escapando a la lógica del capital y la valorización financiera aportando a la creación de una sociedad pos-fósil?



## Referencias bibliográficas

- Acosta, A. y Brand, U. (2017). *Decrecimiento y Postextractivismo*. Argentina: Tinta Limón y Fundación Rosa Luxemburgo.
- Álvarez Cantalapierda, S. (2021). “Los planos del debate de la crisis energética”. *Papeles de relaciones ecosociales y cambio global*, N° 56, pp. 5-10.
- Arboleda, M. (2021). *Gobernar la utopía*. Argentina: Caja Negra.
- Carpintero, O. y Nieto, J. (2021). “Transición energética y escenarios postcrecimiento”. *PAPELES de relaciones ecosociales y cambio global*, N° 156.
- CEPAL (2016). *Horizontes 2030. La Igualdad en el centro del Desarrollo Sostenible*. Santiago de Chile, Chile: Publicación de las Naciones Unidas.
- Correa Lucero, H. (2015). *Tecnología, sociedad e internet: hacia una comprensión crítica de la tecnología, las tecnologías digitales y su cambio. Un estudio de las tensiones en torno a la mercantilización en Internet*. [Tesis de Doctorado] Universidad Nacional de Quilmes.
- (2016). “Tecnología, artificialidad y hábitat: Teoría crítica de la tecnología y su aplicabilidad al estudio del hábitat en tanto objeto tecnológico”. *Revista Horizontes Sociológicos*, Vol. 4, N° 8, pp. 123-146.
- Correa Lucero, H. y Travela, J. C. (2022). “Las izquierdas frente a la criptomonetización”. *Revista Ignorantes*. Recuperado de <https://reeditorial.com.ar/revistaignorantes/mundo-crypto/>.
- Cunningham, R. (2003). “La energía, historia de sus fuentes y transformación”. *Petrotecnia*, Recuperado de <https://www.ier.unam.mx/~rbb/ERyS2013-1/Historia-Energia.pdf>.
- García, E. (2021). “¿Verde y digital? No puede ser”. *PASAJES*, N° 63, pp. 125-132.
- Lang, M. (2019). “Justicia social y crisis civilizatoria. Pistas para repensar la erradicación de la pobreza a partir de la sostenibilidad y la interculturalidad”. En A. Beiling y J. Vanhulst (ed.), *Desarrollo non sancto: la religión como actor emergente en el debate global sobre el futuro del planeta*. México: Siglo XXI.
- Lange, O. (1989). *Problemas de la economía política del socialismo*. México: Fondo de Cultura Económica.
- Pérez Roig, D. (2018). “Una mirada acerca de la apropiación de recursos energéticos en el capitalismo”. En F. Gutiérrez Ríos (ed.) *Soberanía energética. Propuestas y debates desde el campo popular*. Argentina: Ediciones del Jinete Insomne.
- Roio, D. (2022). “El verdadero movimiento cripto”. *Revista Ignorantes*. Recuperado de <https://reeditorial.com.ar/revistaignorantes/mundo-crypto/>.
- Toledo, V. (2017). “¡Latinoamérica hierva! Ecología política, crisis de civilización y poder social”. En W. Pengue (ed.), *El pensamiento ambiental del sur: complejidad, recursos, y ecología política latinoamericana*. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Tuñez, F. y Dominici, N. (2022). “Blockchain y Gobernanza”. *Revista Ignorantes*. Recuperado de <https://reeditorial.com.ar/revistaignorantes/mundo-crypto/>.
- Turco, J. (2018). “¿De qué hablamos cuando hablamos de soberanía energética?”. En F. Gutiérrez Ríos (ed.), *Soberanía energética. Propuestas y debates desde el campo popular*. Argentina: Ediciones del Jinete Insomne.
- Unceta Satrústegui, K. (2009). “Desarrollo, subdesarrollo, mal desarrollo y post desarrollo. Una mirada transdisciplinar sobre el debate y sus implicaciones”. *Carta latinoamericana*, N° 7, pp. 1-34.
- Wallerstein, I. (1988). *El capitalismo histórico*. España: Siglo XXI.
- WWF (2016). *Informe planeta vivo 2016. Riesgo y resiliencia en la nueva era*. Recuperado de [https://wwf.panda.org/es/noticias\\_y\\_publicaciones/publicaciones/informe\\_planeta\\_vivo\\_2016/](https://wwf.panda.org/es/noticias_y_publicaciones/publicaciones/informe_planeta_vivo_2016/).



# **No habrán de faltar pájaros para encerrar en esa jaula**

Un estudio inicial sobre la creación del juzgado y cárcel nacional en la provincia de San Juan (1864-1870)

## **There will be no shortage of birds to lock in that cage**

An initial study on the creation of the national court and prison in San Juan province (1864-1870)

**Estefania Kaluza** | ORCID: [orcid.org/0000-0003-4018-0977](https://orcid.org/0000-0003-4018-0977)

[estefania.kaluza@gmail.com](mailto:estefania.kaluza@gmail.com)

CONICET

**Ana Murúa Trincado** | ORCID: [orcid.org/0009-0001-1307-6536](https://orcid.org/0009-0001-1307-6536)

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

CONICET

**Argentina**

Recibido: 4/4/2024

Aprobado: 4/9/2024

### **Resumen**

Luego del triunfo militar en Pavón en 1861, el ejercicio del poder político en la provincia de San Juan recayó en manos de la élite liberal, que se dedicó a combatir las manifestaciones en disidencia con el nascente orden. Las metodologías de acción utilizadas para este fin fueron distintas y dependieron tanto del tipo de crimen cometido: rebelión, sedición, connivencia con la *montonera*, etc., como de la filiación política, capacidad contributiva y *status* social de los sujetos que participaron en tales actos.

Sobre estos delitos, considerados de seguridad nacional, entendían los jueces letrados pertenecientes al organigrama provincial de la justicia, situación que mantuvo su vigencia durante cuatro años, a pesar de la promulgación de las leyes sobre la creación de los juzgados nacionales, definiendo su jurisdicción y competencia (1862-1863).

Si bien los tribunales nacionales fueron creados con el objetivo de ejercer sobre casos que comprometieran la paz y la seguridad de la nación, en la provincia de San Juan no tuvieron presencia sino hasta 1865. El presente trabajo busca indagar acerca de los primeros indicios del funcionamiento del Juzgado Nacional sección San Juan, los motivos posibles de su tardío emplazamiento, así como la construcción/instalación de la primera cárcel nacional en la provincia.

**Palabras clave:** Juzgados nacionales, Cárcel Nacional, Delito, San Juan.

### **Abstract**

After the military triumph in Pavón in 1861, the exercise of political power in San Juan fell into the hands of the liberal elite who dedicated themselves to combating the demonstrations in dissent with the nascent order. The methodologies of action used for this purpose were different and depended on the type of crime committed: rebellion, sedition, collusion with the *Montonera*, etc., as well as the political affiliation, contributory capacity and social status of the subjects who participated in such acts.

The learned judges belonging to the provincial justice organization understood these crimes to be considered national security. A situation that remained in force for four years, despite the promulgation of laws on the creation of national courts, defining their jurisdiction and competence (1862-1863).

Although the national courts were created with the objective of ruling on cases that compromised the peace and security of the nation, in San Juan they were not present until 1865. The present work seeks to investigate the first indications of the operation of the San Juan section national court, the possible reasons for its late location; as well as the construction/installation of the first national prison in the province.

**Keywords:** National Courts, National Prison, Crime, San Juan.

## Introducción

La batalla de Pavón de 1861 puso fin a décadas de guerras intestinas entre los dos modelos de país en pugna y aseguró la organización del estado bajo el régimen liberal. Los años siguientes, sin embargo, no estuvieron exentos de conflictividades y reminiscencias de grupos federales que intentaron resistir al gobierno imperante. En la provincia de San Juan, Domingo Faustino Sarmiento y sus adeptos políticos lideraron la persecución y eliminación de grupos disidentes a través del reforzamiento de los mecanismos de justicia y de diversas metodologías de acción que dependieron tanto del estatus social y económico de los sujetos intervinientes como de su grado de compromiso político con la montonera.

En este sentido, si bien los tribunales nacionales fueron creados con el objetivo de ejercer sobre casos que comprometieran la paz y la seguridad de la nación, en la provincia de San Juan no tuvieron presencia sino hasta 1865. El presente trabajo busca indagar acerca de los primeros indicios del funcionamiento del **Juzgado Nacional sección San Juan** y los motivos posibles de su tardío emplazamiento. Al mismo tiempo, intentaremos resolver los interrogantes ligados a la construcción/instalación de una supuesta cárcel nacional en la provincia como destino para estos crímenes, hechos que tuvieron relevancia entre 1864 y 1869.

Desde el punto de vista metodológico se utilizarán herramientas de análisis que puedan brindar los estudios de la historia social de la justicia y los estudios de la cuestión criminal. Si bien las historiografías liberales marcaron, con la Batalla de Pavón, el inicio de un proceso de ordenamiento general político institucional del Estado Nacional argentino que, en la narrativa, se construyó como un proceso homogéneo y lineal. Las nuevas miradas en torno a los procesos de construcción estatal, han coadyuvado a matizar estas explicaciones<sup>1</sup>. Las historias provinciales y las perspectivas localizadas colaboraron con la tarea, sorteando las tradicionales explicaciones maniqueas, interesadas en separar taxativamente sujetos y circunstancias, que han demostrado ser más flexibles y susceptibles a adaptaciones sucesivas. A la vez que cuestionaba el papel estatal poseedor de un discurso unívoco y totalizador (Bohoslavsky y Di Liscia, 2005) capaz de organizar, ordenar y abarcar al conjunto de la

sociedad a través de sus instituciones burocráticas, penitenciarias, sanitarias y educativas.

Los estudios locales sobre provincias y ciudades (Chiaramonte, 2007) colaboraron a repensar la génesis del Estado más allá de una perspectiva lineal y continua centrada en la capital y trasladó este mismo cuestionamiento hacia el centro de los territorios poniendo de manifiesto las falencias a la hora de pensar los procesos de los móviles y cambiantes límites provinciales (Mandrín, 2007).

Asimismo, la introducción de los estudios sociales en torno a la justicia (Barriera, 2010, 2019; Aguirre y Salvatore, 2017; Palacio y Candiotti, 2007; Yangilevich, 2012; Corva, 2014; entre otros), sus agentes, espacios y dinámicas, colaboró con la revisión del pasado poniendo el foco en subjetividades poco analizadas en clave política. La revisión de fuentes diversas y su relectura, los cuestionamientos a documentos comúnmente utilizados, poniendo especial atención en los silencios, las formas de control de la cultura legal (Salvatore, 2010), el poder de agencia de los sujetos subalternos permitió analizar la distancia entre lo pretendido por el saber experto y el castigo aplicado a las grandes mayorías (Caimari, 2004). En la misma línea, el fundamental trabajo de Eduardo Zimmermann (2007) aporta los cimientos en torno al estudio de los juzgados nacionales, con los cuales dialogaremos a lo largo del trabajo.

También debemos mencionar la historiografía carcelaria y los estudios de la llamada *cuestión criminal*<sup>2</sup>, con aproximadamente 30 años de existencia, que privilegiaron, en principio, el análisis de las instituciones de castigo modélicas como la **Penitenciaría Nacional** o el **Presidio de Ushuaia**<sup>3</sup> en entrecruzamiento con los aportes de la jurisprudencia, la cultura legal y el saber erudito sobre el delito y el castigo. Posteriormente se incorporaron estudios locales sobre las instituciones de castigo y corrección, tanto acerca de los anti-

<sup>2</sup> Expresión que engloba un amplio repertorio de problemas ligados al delito, la policía, la justicia y la prisión acuñada por Máximo Sozzo en la *Cuestión Criminal en la Argentina* (Caimari, 2017:139), estas investigaciones cuentan con una trayectoria de aproximadamente treinta años en América Latina y en nuestro país.

<sup>3</sup> Los trabajos fundacionales en este campo fueron los de Ricardo Salvatore (1996) y Lila Caimari (2004), a los que se agregaron trabajos locales y provinciales sobre cárceles y presidios destacando sus particularidades (Bohoslavsky y Casullo, 2008) (Navas, 2012), (Luciano, 2013) (Flores, 2015) (González Alvo, 2013, 2015, 2018) (Kaluza, 2022). Se destacan también otros estudios sobre instituciones de menores (Conde, 2008) y **Casa de Corrección y Delito Femenino** (Caimari, 1997, 2007) (Di Corleto, 2018) (Calandria, 2021)

<sup>1</sup> En torno al Estado, los aportes fundamentales de Oszlak (2009), Chiaramonte (1997, 2007), Bohoslavsky y Soprano (2010), Plotkin y Zimmermann (2012), entre otros.

guos territorios nacionales, que poseían objetivos políticos específicos de colonización y control estatal (Bohoslavsky y Casullo, 2008 y Navas, 2012), como de las provincias, teniendo en cuenta sus particularidades en el proceso de construcción del estado moderno y los internos de adaptación a las instituciones liberales (Luciano, 2013 y Flores, 2015) (González Alvo, 2013, 2015, 2018 y Kaluza, 2022). A esto se sumaron nuevas perspectivas de análisis en la interseccionalidad raza, género y clase social, en trabajos sobre el delito femenino (Cesano y Dovio, 2009, Calandria 2021 y Di Corleto, 2018) y espacio de encierro para menores (Conde, 2008), entre otros.

Los estudios sobre cárceles federales son todavía muy preliminares, el investigador Eduardo Zimmermann (2007, 2010) analizó el proceso de consolidación de la justicia federal y el control entre los poderes del Estado. Asimismo, detectó los vínculos (familiares, amistades, negocios) que propiciaron la subordinación de la justicia, tanto provincial como federal, al poder político y la consecuente debilidad del aparato punitivo para sancionar los delitos con la pena de prisión (Zimmermann, 2010).

El resultado de este derrotero de investigaciones de la historia social de la justicia y la cuestión criminal, fue una visión más porosa del Estado en la que el proceso de organización nacional convive con otros proyectos que resisten, negocian y se rebelan contra el poder hegemónico. Esto se ve reflejado en la provincia de San Juan, donde el poder político, en manos de la élite liberal, no supuso un camino llano para la realización de los intereses y metas políticas de sus protagonistas. Más bien, significó el inicio de un período marcado por la inestabilidad y el conflicto, caracterizado por la guerra civil y las luchas intestinas entre facciones del mismo grupo liberal.

En este contexto de enfrentamientos militares y realineamientos políticos tuvo lugar la creación de los juzgados nacionales o de sección por **Ley N° 27** (1862). Como mecanismos institucionales de afirmación del poder del Estado nacional en territorio provincial, experimentaron tensiones y resistencias, tanto de la justicia ordinaria, como de los poderes provinciales insumisos ante los intentos del Estado Nacional por digitar las agendas políticas locales desde Buenos Aires.

En la provincia de San Juan, su institución no fue inmediata a la sanción y promulgación, lo que genera una serie de interrogantes al respecto. En este trabajo analizaremos el proceso de conformación de los juzgados nacionales, las circunstancias de su emplazamiento en la ciudad, así como las condiciones materiales reales que dieron forma a su práctica cotidiana. Buscaremos dar cuenta de las relaciones de tensión, negociación y resistencia que se establecieron con la estructura de la administración de justicia provincial y los poderes provinciales.

Con esto procuramos aportar claridad sobre un tema al que la historiografía local no ha dado mayores respuestas. Colaborando también, al esquema general relativo a la construcción estatal nacional, atendiendo a las particularidades y especificidades de las experiencias locales (Cesano, 2014).

Con este propósito, tomaremos como fuentes de estudio ciertos documentos nacidos del ejercicio cotidiano de la justicia y otros agentes estatales como decretos del Ejecutivo, informes de policía, notificaciones del Poder Judicial, de Memorias del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública y Memorias de hacienda, así como también, selecciones del periódico **La Democracia**, registros de gobierno nacional, entre otras; entre los años 1864 y 1870.

Este recorte temporal resulta relevante ya que se corresponde con el desarrollo de una crisis interna en el liberalismo provincial, que se ve repentinamente fracturado, y la consecuente modificación de los cuadros gobernantes, el asesinato del Chacho Peñaloza y el reagrupamiento de sus fuerzas bajo el liderazgo de Felipe Varela, y el fortalecimiento de las políticas de gobierno en pos del ordenamiento institucional de la justicia. Respecto al último punto veremos dictarse, a finales del período, la sanción del primer **Reglamento de Justicia**, la **Ley de Enjuiciamiento**, la organización de la policía y la creación de la **Casa de Corrección de Mujeres**.

Al cotejar con las fuentes disponibles, la pregunta que surge *a priori* es ¿por qué siguió actuando la justicia provincial sobre los delitos que ponían en peligro la seguridad y el orden de la nación, una vez aprobada la ley de juzgados nacionales? y en segundo lugar, ¿por qué la prensa en 1867 anuncia la instalación de una cárcel nacional en el centro de la ciudad y, sin embargo, no encontramos ningún otro indicio de su funcionamiento?

Respecto al primer interrogante, podríamos conjeturar que se debió a escasez presupuestaria y falta de espacio físico donde instalar dicho tribunal o a la inexistencia de personal idóneo que ejerciera los cargos de magistrados. Sin embargo, y luego del análisis pormenorizado de los documentos de estado, nos inclinamos a pensar que, sumado a lo antedicho, existió un intento por parte de las autoridades locales de subyugar a la justicia a los asuntos políticos, lo cual significó una abierta persecución a la oposición, con restringida intervención/ participación del poder nacional. En otras palabras, el gobierno local intentó utilizar las herramientas del estado para llevar adelante su programa, manteniendo cierta autonomía para decidir en el ámbito provincial aún en asuntos de la nación.

Por otro lado, y en correspondencia al interrogante de la cárcel nacional, el silencio que guardan las fuentes consultadas nos conduce a

pensar que puede deberse a un error en la prensa local, ya sea porque el redactor confunde cárcel nacional con juzgado o por estar refiriéndose a un espacio dentro del mismo edificio del cabildo para alojar presos por delitos en los que debía intervenir el juzgado de sección. No obstante, nos obliga a barajar otras posibilidades como la intención de establecer dicha cárcel o incluso la intención de la prensa de ironizar sobre la crisis política que atravesaba la provincia.

Este estudio inicial sobre la creación del juzgado y cárcel nacional en la provincia de San Juan nos permite iluminar un periodo de reacomodamiento del nuevo orden político en el marco de la formación del Estado Nacional y los avances (debatidos, contestados y resistidos) de los poderes nacionales frente a los provinciales y sus dinámicas locales.

Para cumplir con los objetivos de investigación propuestos, el presente artículo se organiza en tres apartados: el primero desarrolla el entorno de conflicto político de la década de 1860 que se nutre no solo de las consecuencias de los modelos en pugna (federalismo y unitarismo) sino también de los conflictos surgidos dentro del mismo partido liberal, fractura iniciada en 1858. En segundo lugar, analiza la creación de los tribunales, su tardío emplazamiento en la provincia exponiendo las tensiones nación/provincia tanto en el manejo de sus recursos económicos como en la resolución de conflictos internos. El último apartado interroga diversas fuentes para corroborar o refutar el indicio de instalación de una cárcel para delitos federales en la provincia y las posibles vinculaciones con el contexto político convulsionado.

## Entre tensiones políticas y revueltas armadas *El contexto provincial sanjuanino en la década de 1860*

En el presente apartado procuraremos brindar un panorama general de los conflictos y tensiones políticas que atravesaba la provincia de San Juan durante el periodo de tiempo que abarca nuestra investigación con el propósito de aportar a una mejor comprensión del entramado justicia y gobierno.

A partir de la década de 1860 el poder político provincial gravitó hacia los sectores liberales alineados con Buenos Aires. Si bien la historia oficial y la prensa de la época construyeron a través de sus narrativas representaciones en torno a una supuesta popularidad de la que gozaron estos sectores, lo cierto es que las numerosas causas judiciales de la época que engrosan el archivo del Poder Judicial de la provincia revelan evidentes manifestaciones de oposición y resistencia.

Al asumir la gobernación de San Juan en 1862, Domingo Faustino Sarmiento asumió también el liderazgo de la cruzada “civilizatoria” en Cuyo y la lucha contra la resistencia federal encabezada por el caudillo riojano Ángel *Chacho* Peñaloza. Como pudimos rastrear en trabajos anteriores (Murúa y Kaluza, 2024), los mecanismos utilizados para combatir la “barbarie” no se redujeron a *la pluma y la palabra*, ya a través de la prensa o por medio de la copiosa correspondencia que mantuvo con el presidente Bartolomé Mitre, gobernadores provinciales y destacadas personalidades políticas: también hizo uso de las herramientas que le proveyó el orden estatal emergente. Éstas fueron el manejo de las fuerzas militares, la

instauración del estado de sitio y el control de la justicia en aquiescencia con figuras clave como el juez del crimen, los ministros de gobierno y el inspector de policía.

De esta manera, durante su gobernación vemos combatir a la oposición en tres dimensiones paralelas, en primer lugar, mediante el aumento de la pena para delitos comunes que pudiesen estar relacionados con las montoneras de Peñaloza. En un segundo lugar, con aquellos miembros de la oposición que gozaban de cierto prestigio social y económico se buscaron alternativas para desarticular delitos políticos: lo hizo a través de la incorporación a la lista de deudores o a través de la enajenación de sus bienes y propiedades.

Por último, con los delitos de sedición considerados graves y de participación directa observamos, a través de la prensa periódica, que no ingresaban a la justicia regular sino que eran tratados en el plano militar. Allí se resolvió también, mediante la aplicación de la pena capital, sellar el destino de la resistencia montonera con la muerte del *Chacho* Peñaloza.

Sin embargo, la desaparición del líder federal no impidió que estallasen nuevos focos de disidencia tanto en la provincia como en el oeste del país. Los gobiernos que sucedieron a Sarmiento debieron lidiar con este problema y, a la vez, sortear las tensiones y rivalidades dentro del propio partido liberal. Para 1860, este se encontraba dividido en dos facciones antagónicas que protagonizaron, a finales de la década, un escándalo

político de alcance nacional cuyo corolario constituye el primer juicio político del Estado argentino moderno<sup>4</sup>.

Como adelantamos en el apartado anterior, la endeble paz construida por Sarmiento se vio amenazada en varias ocasiones. A partir de 1864 y hasta entrada la década de 1870, la provincia se vio sacudida tanto por luchas intestinas como por los conflictos derivados de su participación en la **Guerra del Paraguay**, que se volvía cada vez más impopular. En 1864, durante el gobierno de Saturnino de la Presilla, el **Batallón de Rifleros del Cuartel San Emiliano** se sublevó a la orden de marchar a San Luis y en abierta rebeldía avanzó sobre la capital provincial tomando el Cuartel de San Clemente. Tres años después, un levantamiento similar de las tropas de Mendoza en oposición a la Guerra del Paraguay es apoyado por la policía local, que permite la liberación de los presos. La **Revolución de los Colorados**, como se la llamó, liderada por Felipe Varela, logró poner en vilo a la nación entera logrando invadir San Juan, San Luis y la Rioja, deponiendo a las autoridades provinciales.

Luego de un breve interinato de Santiago Lloveras, en 1867 asume como gobernador propietario Manuel José Zavalla: su candidatura había sido apoyada por el **Club Libertad**, partido que, como mencionamos, era favorable al mitrismo. El proyecto de gobierno de Zavalla estuvo amenazado por todos los frentes posibles: focos de rebelión interna, la epidemia de cólera que azotó al país en 1868 y los conflictos derivados de la impopular Guerra del Paraguay, donde las demandas de falta de pago, uniformes y comida por parte del Batallón San Juan se vuelven cada vez más apremiantes. Por último, cabe hacer mención a las exacerbadas manifestaciones de oposición del Club del Pueblo que ocasionó finalmente su destitución e inhabilitación para ocupar cargos públicos a futuro.

Durante su gobierno se intentó dar solución a la escasez de letrados para ejercer cargos judiciales alentando la incorporación de abogados de otras provincias y determinó por decreto del 19 de agosto de 1868 que todos los cargos de magistrados debían ser llenados con abogados (Videla, 1981). Al mes siguiente, y por renuncia del juez federal Benjamín de la Vega, llega a la provincia el abogado que ejercería en su reemplazo, Natanael Morcillo, nombrado por el ejecutivo nacional, a instancias de la presidencia de Domingo Fausti-

<sup>4</sup> La división del partido se había producido en 1858 a raíz del asesinato del ex gobernador federal Nazario Benavídez y con la Confederación escindida de la provincia de Buenos Aires. En este contexto, las ideas se polarizaron entre liberales acérrimos cercanos a Bartolomé Mitre en el denominado **Club Libertad** (que nucleaba a ex unitarios) y una rama despreñada de éste, el **Club del Pueblo**, que reunía a miembros tanto de las filas liberales como federales y que apoyó las candidaturas de Ruperto Godoy primero y D. F. Sarmiento después (Puebla, 2019).

no Sarmiento, del 30 de diciembre de 1868<sup>5</sup>.

La necesidad de ocupar la banca de senador nacional que se encontraba vacante desde 1868 desató un largo conflicto político de repercusión nacional que el ex presidente Bartolomé Mitre bautizó como **Cuestión San Juan**. Las propuestas para desempeñar el cargo por parte de uno y otro partido (Guillermo Rawson del Club Libertad y Valentín Videla por el Club del Pueblo), llevó a una serie de persecuciones, acusaciones de levantamiento y posterior encarcelamiento del grupo opositor. La respuesta de Sarmiento fue la intervención provincial, una figura poco novedosa para la época pero que en este contexto se desarrolló de manera distinta, ya que fue la primera vez que la intervención se llevó a cabo a instancias del artículo 6° de la Constitución Nacional para garantizar la forma republicana de gobierno y mediante el juicio político a su gobernador.

La **Cuestión San Juan**, denominada así por Bartolomé Mitre en su discurso esgrimido en el Senado de la Nación, sirvió para dirimir cuestiones más profundas que las diferencias entre los partidos Club Libertad y Club del Pueblo, o un conflicto familiar doméstico por diferencias de negocios, como sostuvo la historiografía oficial (Videla, 1981). Fue otra la posibilidad más de desplegar saberes (poder) sobre los alcances del juicio político y el dominio de la jurisprudencia moderna. La pregunta de *qué institución es la que tiene competencia en materia de juicio político* traería acalorados debates para quienes, por un lado, sostenían que correspondía al Congreso (Mitre, Oroño, Rawson) y quienes pensaban que era competencia del Poder Ejecutivo (Sarmiento, Avellaneda y Vélez Sársfield). Se jugaba además el poder político de imponer el candidato de cada fracción Guillermo Rawson (Mitre) y Valentín Videla (Sarmiento).

Los alegatos de uno y otro lado y la sentencia final que separaba a Zavalla y sus ministros declarándolos *inhábiles para ejercer cualquier empleo a sueldo o de honor en la provincia por el término de 5 años*<sup>6</sup>, enviando a la justicia ordinaria a proceder mediante *las acciones que hubiere lugar*<sup>7</sup>, evidencia las dificultades para definir los límites de las agencias de gobierno.

En este intempestivo contexto funcionó el juzgado de sección. Si bien las leyes le habilitaban a llamar ante la justicia a *rebeldes, morosos, sediciosos y traidores*, entre otros pertenecientes tanto a las jefaturas militares opositoras al gobierno como al funcionariado local en ejercicio, su rango de acción y márgenes de autonomía real debieron ser disputados cotidianamente en la arena política provincial.

<sup>5</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico (en adelante AHP-FH). Libro 328. Año 1868. Ministerio de Justicia, Culto en Instrucción Pública. Buenos Aires, 30 de diciembre de 1868

<sup>6</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico. Libro 330. Año 1869. Juicio Político del 22 de junio de 1869.

<sup>7</sup> *Ibid.* Libro 330

## Los hechos: el emplazamiento del Juzgado de Sección San Juan, año 1865

Entre 1862 y 1863, el gobierno nacional creó los **Juzgados Nacionales de Sección** por medio de la promulgación de la **Ley N° 27 de Organización, Naturaleza y Funciones de la Justicia Nacional**, complementada luego por las leyes **N° 48, N° 49 y N° 50** (1863), definiendo las jurisdicciones, competencias<sup>8</sup> y procedimientos, Una realización pretendida desde los tiempos de la Confederación que no había podido concretarse<sup>9</sup>.

En la provincia de San Juan, la lenta materialización del Juzgado Nacional de Sección se inició en agosto de 1864 cuando el Senado de la Nación prestó acuerdo al Presidente de la República para la designación de un juez para la provincia, en vistas a su vacancia<sup>10</sup>. La apertura se concretó el 1 de abril de 1865 dando conformidad a las leyes nacionales y al decreto provincial correspondiente al 29 de marzo del año 1865<sup>11</sup>.

Del mismo modo, se procedió a la designación de los primeros funcionarios, quedando la planta conformada por el Juez de Sección, Don José

Benjamín de la Vega<sup>12</sup>; Electo Blanco, escribano; Eusebio Dojorti<sup>13</sup>, oficial de justicia y Juan Francisco Roldán, ordenanza del juzgado.

Entre las dificultades que encontraron el Juzgado de Sección para funcionar encontramos la carencia de recursos materiales (el acceso a un espacio físico propio donde llevar adelante los procedimientos judiciales y el encarcelamiento); la escasez de personal versado en los asuntos de la ley, titulado y matriculado; y la falta de uniformidad de las herramientas legales disponibles que conspiraba contra la “efectividad” de los juzgados de sección.

### **Entre carencias y disgustos: el Juzgado de Sección San Juan en cifras**

Los Tribunales de Justicia creados por la Constitución y las leyes del Congreso, funcionan con regularidad en toda la República, salvados como fueron todos los inconvenientes que ofrecían su instalación y buena marcha. Actualmente, abogados idóneos y de reconocida competencia en la materia, se ocupan en la redacción de los códigos civil y penal, que deban rejir (sic) en la República.<sup>14</sup>

<sup>8</sup> Se detallan los delitos en materia penal sobre los que tienen jurisdicción los Tribunales de Sección: *De la Traición; De los delitos que comprometen la paz y dignidad de la Nación; De la piratería; De los delitos contra seguridad interior de la Nación; Rebelión; De la Sedición; De los desacatos contra la autoridad y otros desórdenes públicos; De la resistencia a la autoridad y soltura de presos; De la interceptación y sustracción de la correspondencia pública; De la sustracción o destrucción de documentos depositados en las oficinas públicas; De las falsedades*. En Registro Nacional de la República Argentina que comprende los documentos expedidos desde 1810 hasta 1873. Tomo VI (1863-1869). Año 1884. Buenos Aires: Imprenta especial de obras La República. En línea. Art. 5°, pp. 51.

<sup>9</sup> En las Memorias del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública del año 1860 (1859) se dejó planteada la necesidad de incorporar los tribunales federales al esquema estatal general de la Confederación, así como la dificultad de lograrlo en vistas a los recursos que insumía la lucha contra Buenos Aires. *Memorias...* Año 1860. Paraná, pp. 13-14. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books/about/Memoria\\_que\\_presenta\\_el\\_Ministro\\_de\\_Just.html?id=dQb-6zQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Memoria_que_presenta_el_Ministro_de_Just.html?id=dQb-6zQEACAAJ&redir_esc=y).

<sup>10</sup> *Acuerdo del Senado de la Nación para el nombramiento de Jueces de Sección en las Provincias de San Juan, Catamarca y Salta* (1864) En Registro Nacional 1810-1873. Registro Nacional de la República Argentina que comprende los documentos expedidos desde 1810 hasta 1873. Tomo VI (1863-1869). Año 1884. Buenos Aires: Imprenta especial de obras La República. En línea. Art. 5°, pp. 149.

<sup>11</sup> Fondo Tribunales. Archivo Histórico Provincial. Caja N°38. Carpeta 154. Documento N° 1. Años 1862-1867.

<sup>12</sup> Benjamín De la Vega, abogado de origen riojano, cursó estudios universitarios en Córdoba; iniciándose como Defensor de Pobres y Menores en dicha provincia. Participó de la vida política nacional como miembro del partido liberal, siendo senador por la provincia de Corrientes a la que se trasladó. Luego de su paso por el Juzgado Nacional de San Juan, fue electo gobernador de su provincia natal La Rioja, en el año 1869 (Zinny, 1921). Su trayectoria parece ilustrar el planteo de Eduardo Zimmermann (2007) en torno a la “carrera típica de los jueces federales como hombres públicos”, haciendo uso de la institución judicial como un peldaño más en la trayectoria hacia la gobernación provincial, por ejemplo. Lo reemplazó en el cargo Natanael Morcillo, que había ejercido como Juez de Sección en la provincia de La Rioja en 1868 y renunciado a su cargo el mismo año (*Memorias...* 1868, pp. 59). Biblioteca del Archivo General de la Nación.

<sup>13</sup> Sobre el oficial de justicia, sabemos que formó parte del grupo de miembros del partido liberal exiliado a Mendoza durante el gobierno de José Antonio Virasoro (1858-1860) en el año 1860, vuelto a la provincia luego del atentado que culminó con el asesinato del dicho interventor federal (Rueda, M. I. 2021).

<sup>14</sup> Presidente B. Mitre. Mensaje del Gobierno Argentino presentado al Congreso de la Nación-primero de mayo-. Registro Nacional de la República Argentina. Tomo IV, primer semestre, año 1865. Imprenta del Comercio del Plata. Buenos Aires. En línea: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpca-pcgklcfindmkaj/https://bcn.gob.ar/uploads/adjuntos/DOS-SIER-legislativo-A1N18-Mensaje-presidencial-Mitre.pdf>



A pesar de las auspiciosas palabras del entonces presidente Bartolomé Mitre en 1865, en general, los juzgados contaron con recursos limitados para funcionar, lo que conduce a reflexionar sobre sus posibilidades reales de participación y aplicación de la normativa a lo largo del territorio.

El análisis de cifras y presupuestos a través de las Memorias hacendarias y Registros de gobierno ha de hacerse tomando en consideración sus muy probables inexactitudes y desprolijidades, como advierte Juan Carlos Garavaglia en su texto *Guerra y finanzas en la Argentina unificada...* (septiem-

bre-diciembre 2016). No obstante esta limitación, consideramos relevante su observación y análisis con el objetivo de construir un esbozo inicial de los Juzgados de Sección en relación a su materialidad, en tanto está condiciona, ya sea dificultando o posibilitando, la concreción de la empresa.

La incorporación de la Justicia Federal en los presupuestos nacionales a partir de 1864, se realizó sobre un aproximado 24% de lo previsto para el Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública; representando, además, un 10% del total de pesos fuertes destinados a los gastos de la administración nacional.

**Cuadro N° 1. Presupuestos Nacionales de la República Argentina (en Pesos Fuertes). Años 1864-1871**

Presupuesto	Año							
	1864	1865	1866	1867	1868	1869	1870	1871
<i>Justicia Federal</i>	102.524	89.580	102.636	90.444	98.076	103.272	113.808	138.876
<i>Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública</i>	423.722	385.773	429.379	452.927	635.183	744.975	785.027	1.038.529
<i>Cifras totales previstas por año</i>	8.900.466	8.595.037	8.153.279	7.816.649	8.123.848	9.620.750	14.486.995	16.215.388

Fuente: elaboración propia. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. InfoLEG. En línea.

Como se indica en el cuadro, el destino de fondos a los Juzgados de Sección en el presupuesto nacional fluctúa en los años posteriores analizados. Entendemos que su emplazamiento en las provincias tuvo que compartir agenda con otros asuntos que absorbieron una tajada importante en la distribución de los fondos nacionales. Resulta relevante que, a pesar del incremento anual de la partida presupuestaria destinada al Ministerio, esto no impactó necesariamente en el aumento de lo percibido por los miembros de la justicia federal. Una observación que sugiere la agenda política del gobierno nacional y la orientación que toma la distribución de los recursos.

Al contexto caracterizado por la **Guerra de la Triple Alianza** (1864-1870) y la situación de *rebelión en Cuyo* se le añadió el deplorable estado de las finanzas nacionales que acarrea las deudas consecuencia del conflicto interno entre Buenos Aires y la Confederación (Garavaglia, septiembre-diciembre de 2016).

Nótese la disminución presupuestaria a partir de 1865, acentuándose hacia 1867, coincidente con los años más pronunciados del conflicto bélico contra el Paraguay y la acuciante situación de la región con los levantamientos militares y la *invasión de la montonera*. Situaciones que motivaron las leyes de “gastos extraordinarios” de los

años 1865 y 1866, disponiendo el envío de fondos especiales a los frentes de batalla<sup>15</sup>.

Retomando los Presupuestos nacionales, para el juzgado de sección San Juan se destinaron 3468 pesos fuertes anuales<sup>16</sup>, distribuidos en los conceptos de sueldos, alquiler y gastos generales, según se indica en el cuadro siguiente. Estos se mantuvieron equivalentes en los montos previstos hasta 1866<sup>17</sup> (al menos), registrando un aumento del 6,38% en la renta del Juez en 1870; año en que se incorporan los sueldos de escribano y procurador fiscal<sup>18</sup>.

<sup>15</sup> Memoria presentada por el Ministro de Estado en el Departamento de Hacienda al Congreso Nacional. Año 1867. Imprenta del Comercio del Plata. Buenos Aires. En línea. Cuentas de Inversión. Gastos Extraordinarios, pp. 61. En línea. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books/about/Memoria\\_que\\_presenta\\_el\\_Ministro\\_de\\_Just.html?id=dQb-6zQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Memoria_que_presenta_el_Ministro_de_Just.html?id=dQb-6zQEACAAJ&redir_esc=y).

<sup>16</sup> Registro Nacional de la República Argentina. Tomo IV. Primer semestre de 1865. Imprenta del Comercio del Plata. Buenos Aires.

<sup>17</sup> Memoria de Hacienda. Año 1867. Anexo “J” Departamento de Justicia, Culto e Instrucción Pública. Cuenta de Inversión del Presupuesto. Inciso II, p. 61.

<sup>18</sup> Proyecto de presupuesto para 1872-sin alteraciones 1871- En Memorias del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública. Año 1871. Imprenta de La Tribuna. Buenos Aires, pp. 52.

## Cuadro N°2. Presupuesto (en pesos fuertes)

Funcionarios	Montos anuales	Montos mensuales
Juez de Sección	2820	235
Oficial de Justicia	360	30
Ordenanza	120	10
Alquiler de casa	144	12
Gastos de oficina	24	2

Fuente: elaboración propia en base a las fuentes citadas.

Tomando como parámetro de referencia los ingresos de los funcionarios locales, las erogaciones de los jueces de sección resultaban una suma considerable. Por ejemplo, en el año 1866, el Gobernador cobraba 200 pesos fuertes mensuales, los ministros 125 y el Inspector de policía 100 pesos fuertes, mientras que en el organigrama del Poder Judicial, tanto los jueces de la Corte Suprema como los jueces letrados recibían 150 pesos fuertes por su labor<sup>19</sup>.

Como es dable suponer tomando en cuenta las circunstancias, el destino de los fondos no respondió necesariamente y de manera lineal con lo acordado. Tal y como se refleja en el comparativo entre lo presupuestado<sup>20</sup> y lo invertido<sup>21</sup>, en el Registro Nacional y las Memorias de Hacienda, respectivamente, correspondientes al año económico de 1866. A continuación, un rápido comparativo entre lo destinado en pesos fuertes anuales y lo invertido (en pesos fuertes anuales).

## Cuadro N° 3. Comparativo presupuesto/inversión. Año 1866

Funcionario	Presupuestado	Invertido
Juez de Sección	2.820	2.585
Oficial del Juzgado	360	330
Ordenanza	120	114
Alquiler de casa	144	132
Gastos de oficina	24	22

Fuente: elaboración propia.

Si bien fueron reducidos todos los ítems en un 8%, el sueldo del Juez de Sección se vio particularmente afectado.

<sup>19</sup> AGP-Fondo Leyes y decretos. Libro 4 Ley N° 218 de presupuesto para 1866. Folio 8-14.

<sup>20</sup> Ley de Presupuesto para el año 1866. En Registro Nacional de la República Argentina. Tomo IV. Primer semestre de 1865. Imprenta del Comercio del Plata. Buenos Aires. Anexo "E" Departamento de Justicia, Culto e Instrucción Pública. Inciso II, pág. 147. En línea. Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=837#:~:text=PRESUPUESTO%20PARA%201865,cuatro%20centavos%208,595%20C037%2074](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=837#:~:text=PRESUPUESTO%20PARA%201865,cuatro%20centavos%208,595%20C037%2074).

<sup>21</sup> Memoria de Hacienda... Año 1867. Op. cit., pp. 67.

Las pobres condiciones materiales en las que se encontraban estos juzgados fueron consideradas por Nicolás Avellaneda en su función como Ministro de Justicia, Culto e Instrucción Pública. En relación al trabajo de los Tribunales Federales, ponderaba lo realizado hasta el momento no obstante las dificultades: *el movimiento es siempre progresivo; pero no puede desconocerse que el despacho de algunos Juzgados no está aún en relación con los fines de su institución y con las erogaciones mismas que imponen al Tesoro Nacional*<sup>22</sup>.

Asimismo, la dificultad de contar con sujetos letrados, abogados matriculados, para el ejercicio dentro del juzgado fue una problemática común a la administración de justicia en general<sup>23</sup>, que contó con jueces legos en mayor proporción que letrados. Circunstancia que buscó ser *subsana* en la provincia por medio de legislación tendiente a regular las competencias de los juzgados inferiores y recortar sus atribuciones<sup>24</sup>.

En efecto, en nota a la Corte Suprema de Justicia, el Juez Federal De la Vega solicitaba listado *debidamente autorizado* de abogados y procuradores de los Tribunales de la Provincia, como también de los que, en adelante, fueran ingresando a los mismos<sup>25</sup>, en vistas a cumplir con las demandas de la ley de procedimiento de los Tribunales Federales<sup>26</sup>.

Esto llama la atención sobre otro punto de interés, relacionado con la *unidad de doctrina* o la falta de esta. Preocupación que fue expresada por el presidente D. F. Sarmiento en el marco del mensaje anual ante el Congreso de la Nación, en 1869:

Entre las leyes que reglan la justicia nacional, se encuentra la que determina su competencia en las causas criminales, definiendo los delitos contra la Nación y designando su castigo.

<sup>22</sup> N. Avellaneda. Mensaje del Ministro al Congreso de la Nación. En *Memorias del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública*. Año 1869. Buenos Aires: Imprenta del Siglo, pp. 39-40. Biblioteca del Archivo General de la Nación.

<sup>23</sup> Zimmerman (mayo de 2007) desarrolla el tema para los Juzgados de Sección en particular. Asimismo, una amplia bibliografía describe y analiza el desarrollo de las justicias inferiores legas a lo largo del S. XIX en el Río de la Plata, sus articulaciones con otros poderes locales y sus márgenes de autonomía ante la aplicación y administración de la justicia (Sanjurjo, 2004, 2010; Barrera, 2019; Yangilevich, 2012; Corva, 2017); así como la dificultosa tarea de articular una justicia letrada (Fradkin, 2009; Yangilevich, 2018; Sedeillan, 2012; entre otros)

<sup>24</sup> Reglamento de Administración Justicia. Año 1869. Leyes y Decretos. Archivo Histórico Provincial. Libro 319-Folio 151.

<sup>25</sup> AHP-Fondo Tribunales. Caja N°38. Carpeta 154. Documento N°1. Años 1862-1867. Foja 134.

<sup>26</sup> Registro Nacional de la República Argentina, que comprende los documentos expedidos desde 1810 hasta 1873. Tomo VI (1863-1869). Año 1884. Buenos Aires: Imprenta especial de obras La República. En línea. Art. N° 5, pp. 57. Biblioteca Nacional Mariano Moreno. Recuperado de <http://rodna.bn.gov.ar/jspui/handle/bnmm/332968>.

Esta ley debe ser sometida á un nuevo examen. No hay tal vez propiedad en la clasificación de algunos delitos: y la práctica ha enseñado que la penalidad impuesta es a veces inadecuada. [...] Los delitos contra la Nación deben figurar en el Código Penal de la República: y aunque el Proyecto del Dr. Tejedor los ha omitido, tengo motivos para creer que la Comisión de jurisconsultos á la que se ha cometido su exámen, llenará este vacío, incluyendo en el Proyecto la ley sobre delitos Nacionales, después de haberla revisado detenidamente.<sup>27</sup>

La necesidad de contar con leyes que mejoraran los engranajes de la maquinaria judicial nacional puede ser considerada como un termómetro que mide problemáticas de fondo: por un lado, la dificultad para resolver por la vía de la justicia federal en asuntos políticos prioritarios (el descabezamiento de los liderazgos militares de la *montonera* y el sofocamiento de las rebeliones internas); y por otro, el deseo de justificar el funcionamiento “exitoso” de los juzgados nacionales en territorio provincial, dando cuenta de *la importancia y la influencia crecientes que la Justicia Nacional ha venido asumiendo en la República*<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> N. Avellaneda. Mensaje del Ministro al Congreso de la Nación. En *Memorias...*, pp. 39-40.

<sup>28</sup> N. Avellaneda. Mensaje del Ministro al Congreso de la Nación. En *Memorias...*, pp. 35-36.

Los parámetros con los que se evaluó la efectividad de los tribunales de sección para realizar su tarea recayeron tanto en la cantidad de causas tratadas como en la capacidad de los juzgados para concretar el castigo al acusado.

En cuanto a lo primero, el aumento de causas tratadas y resueltas fue ponderado frente al *lento trabajo* de los juzgados provinciales, una denuncia recurrente a la justicia ordinaria.

La ley promulgada en 14 de Setiembre de 1863 estableció los procedimientos que se observan en los Tribunales Nacionales, y su aplicación constante durante cinco años, ha puesto de manifiesto *la celeridad que ellos imprimen á los juicios, sin comprometer los derechos litijiosos y el acierto de las sentencias, ventajas que les dá una superioridad reconocida sobre la antigua tramitación que se mantiene hasta hoy en los Juzgados de las Provincias*<sup>29</sup>.

A continuación se realiza la transcripción de los expedientes que llevó adelante el juzgado sección San Juan durante los años 1867, 1868, 1869 y 1870<sup>30</sup>, en asuntos de su competencia objetiva.

<sup>29</sup> N. Avellaneda. Mensaje del Ministro al Congreso de la Nación. En *Memorias...*, pp. 40.

<sup>30</sup> *Memorias del Ministerio de Justicia...* Años 1868, 1869, 1870 y 1871. La selección temporal del cuadro, con inicio en 1867 se corresponde con la primera *Memorias... Año 1868*, que fuera enviada por la provincia de San Juan con datos de esta índole hallada hasta el momento.

**Cuadro N°4**

Año	Causas Civiles		Causas Penales		Total
	Cantidad entre terminadas y pendientes	Asunto-Causante de mayor recurrencia	Cantidad terminadas y pendientes	Asunto-Causante de mayor recurrencia	
1867	67	Cobro de pesos (17/67)	37	Rebelión (33/37)	104
1868	79	Identificación de pesos (32/79)	40	Rebelión (35/40)	119
1869	91	Cobro de pesos (38/91)	28	Rebelión (25/28)	119
1870	152	Cobro de pesos (63/152)	12	Rebelión (7/12)	164

Fuente: elaboración propia.

La causal que aparece como una constante en los delitos penales no sorprende en la marcha de la guerra en territorio provincial; enfatizando en aquellas infracciones consideradas de prioridad para la seguridad nacional o el ejercicio republicano.

Los tipos y cantidad de delitos que muestran las *Memorias* arrojan un panorama valioso del contexto provincial hacia fines de la década del 1860. Tras la derrota de las tropas rebeldes, las causas penales disminuyen, pronunciándose esto hacia 1870; mientras que las causas civiles aumentan exponencialmente.

En cuanto al castigo, como indica Eduardo Zimmermann (2007) los resultados son relativos. A las muchas dificultades que hemos descrito se añade la intrincada trama de poder en la que el juzgado buscó articularse, como analizaremos en el apartado siguiente.

Estas cifras iniciales del juzgado nacional con asiento en San Juan, contribuyen con la tarea de esclarecer los pormenores de una institución que nace para situarse en la tensión nación/provincia, que se evidencia en la resistencia general de la justicia ordinaria de la provincia y demás funcionarios locales, llamados a asistir y comparecer, en caso de ser necesario, ante el nuevo tribunal.

## ¿Una cárcel federal? Entre el error de la prensa y trama política

El 10 de junio de 1867, el periódico provincial La Democracia anunciaba en su segunda página y bajo el título de *Cárcel Nacional* la siguiente noticia: *Se ha establecido ya la cárcel nacional a media cuadra de la catedral al poniente, frente a la casa del S. Lloveras. No han de faltar pájaros para encerrar en esa jaula*<sup>31</sup>.

Este dato, verdaderamente llamativo, impulsó una intensa búsqueda dentro de la misma prensa periódica de la época y las fuentes estatales que pudieran ampliar alguna información y dar respuesta a los interrogantes que de la noticia se desprenden. En primer lugar, la fecha de la noticia coincide con el momento en que los juzgados de sección tienen una mayor injerencia en delitos considerados contra la seguridad nacional en la provincia. Sin embargo, nada sabemos de su instalación o si se utilizó efectivamente para alojar detenidos por este tipo de crímenes. Cabe también pensar en la hipótesis de que, en un contexto político convulsionado, y dado el anonimato de esta publicación, pueda tratarse de una ironía o calificativo peyorativo para referirse a otro edificio público o casa de un dirigente político.

En este apartado intentaremos desmontar la imbricada relación entre los acontecimientos políticos con el juzgado de sección, los delitos federales y la supuesta instalación de la cárcel nacional. Para esto, comenzaremos desplegando brevemente la situación carcelaria provincial para luego constatar con las fuentes de la época: causas judiciales, documentos emanados de la burocracia estatal como son las notas entre los distintos poderes del estado.

Los antecedentes sobre estudios de cárceles con la denominación de *nacional* podemos encontrarlos en las investigaciones antes mencionadas sobre los territorios nacionales, es decir incorporadas mediante la guerra contra los pueblos indígenas, como la cárcel de Neuquén (Bohoslavsky y Casullo 2003) de La Pampa (Flores, 2015) o Santa Cruz (Navas, 2012).

Por otro lado, el investigador Luis González Alvo (2017) analizó los proyectos de reformas de Armando Claros y Catello Muratgia a principios de siglo XX en un intento de iluminar los interrogantes sobre la administración penitenciaria federal antes de la promulgación de la **Ley N° 11.833**<sup>32</sup>.

Según sostiene el autor, la denominación de *nacional* se utilizó en referencia a instituciones

penales y prepenitenciarias que estuvieron fuertemente vinculadas a los procesos de control político y administrativo en el territorio nacional. Con el objetivo de construir gobernabilidad y soberanía se proyectaron siete cárceles en los territorios incorporados tras las campañas contra los indígenas del sur<sup>33</sup>. Por otro lado, con la federalización de Buenos Aires, la **Penitenciaría Nacional** (levantada en 1877) y la **Cárcel Correccional** cobraron carácter de federal, a diferencia de las anteriores erigidas para la construcción de soberanía en la frontera, recibieron personas condenadas por delitos federales<sup>34</sup>.

En este sentido debe aclararse que, si bien los documentos de la época utilizan muchas veces la denominación de *nacional* como sinónimo de *federal*, que es lo que se estima sucede con la publicación del diario sanjuanino, estos conceptos no son equivalentes. Por cárcel nacional se entiende al espacio de encierro ubicado en los territorios nacionales, mientras que el uso del adjetivo federal corresponde sólo a la Penitenciaría Nacional y Cárcel Correccional, que obtuvieron jurisdicción nacional a partir de 1880.

Dichas proposiciones nos llevan a poner en duda la posibilidad de una cárcel nacional en San Juan, entendiendo que no existen para la provincia tales objetivos y que sería por demás apresurada su instalación en los patrones generales de emplazamiento de este tipo de instituciones.

La situación carcelaria de San Juan para la década de 1860 no se diferenciaba demasiado de la que había venido desarrollándose durante la ciudad colonial: los y las acusadas de delitos eran conducidos a la cárcel pública que funcionaba en las galerías del cabildo donde esperaban su sentencia final.

Como redactor del diario **El Mercurio**, durante su exilio en Chile en 1841, Domingo Faustino Sarmiento demostró un amplio dominio sobre las ideas del *castigo civilizado* y del funcionamiento de las instituciones modelo como Auburn y Philadelphia (Sarmiento, 1841). Sin embargo, como desplegamos en trabajos anteriores (Kaluza, 2024, en prensa) esta exposición de su pensamiento era una construcción performativa del país que se deseaba construir, en tanto en la praxis este *castigo civilizado* estaba destinado sólo a aquellos individuos que encajaban en el proyecto liberal de gobierno, en tanto a los *outlaw* (Sarmiento, 1868:183) se los persiguió utilizando los mismos dispositivos de castigo de los grupos de poder depuestos.

Por otro lado, la posibilidad de construir instituciones modélicas de individualización de la pena como las mencionadas en Estados Unidos, o erigir una penitenciaría como la de Santiago de Chile de 1843, nuestro modelo más cercano, se

<sup>31</sup> La Democracia (10 de junio de 1867). Biblioteca Pública de La Plata. Año 1, N° 9.

<sup>32</sup> La Ley N° 11.833 de Organización Carcelaria y Régimen de la Pena, sancionada en 1933.

<sup>33</sup> Ver Bohoslavsky y Casullo (2003), Navas (2012) y Flores (2015).

<sup>34</sup> Ver AGP. Fondo Histórico. Libro 478. Año 1893. ff. 53 y 54

hacían inabordable en materia presupuestaria, razón por la cual la situación carcelaria sanjuanina no solo no mejoró en los primeros años de construcción del Estado Nacional, sino que debió atravesar múltiples dificultades en una itinerancia por locales no preparados para dicho fin, tal como cuarteles, escuelas y, finalmente, la primera cárcel proyectada y construida en 1922, pero incompleta y superpoblada.

Vale la pena mencionar que existían otros espacios de reclusión para alojar delincuentes: cuarteles, cárceles en las villas de las jurisdicciones más alejadas como Valle Fértil, Jáchal, Angaco y cárceles en los establecimientos mineros como Huachi, Hualilán y el Tontal. Asimismo, las mujeres delincuentes podían ser recluidas en hospitales, conventos, en la casa de algún familiar apoderado o la cárcel pública en las mismas celdas que sus compañeros varones (Borcosque y Kaluza, 2019). Esta situación se mantuvo casi inalterable hasta la creación de la **Casa de Corrección** creada a finales de este periodo en 1869.

Los documentos que dan cuenta de delitos federales desde el funcionamiento del juzgado de sección en 1865 hasta 1870, que como dijimos son aquellos considerados como peligrosos para la seguridad nacional o el ejercicio republicano, no aportan datos de un espacio fuera del cabildo a dónde estuviesen alojados los acusados de cometer dichos delitos. Al mismo tiempo, no todas las causas iniciadas por este tipo de delito son mencionadas en notas de fiscales, jueces y gobierno, en tanto las notas de los poderes del estado debaten sobre procesos que no aparecen en el archivo del poder judicial. Esto nos obliga a cotejar ambas muestras para localizar la cárcel anunciada en las noticias.

Veamos algunos de estos casos:

- ◊ El Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública dirige una nota al gobernador de la provincia, Manuel Zavalla, con fecha de octubre de 1868, para informar que la Corte Suprema de Justicia ratifica la sentencia otorgada por el Juzgado de Sección al reo Rufino Castro, *preso en la cárcel pública de esa ciudad*<sup>35</sup>, de mil pesos fuerte de multa o cuatro años de destierro.
- ◊ El 16 de noviembre de 1868, el juez de sección Benjamín de la Vega cruza una nota a los señores ministros de gobierno dando aviso de la captura en Mendoza de un reo procesado por delito de rebelión y que se encontraba en fuga. Pide, además, se lo traslade a *la cárcel de esta ciudad*<sup>36</sup>.
- ◊ En otra nota de mismo mes y año, el juez de sección pide al ejecutivo provincial a través

<sup>35</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico, Libro 328. Año 1868. Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública, f 112

<sup>36</sup> *Ibid.*, Libro 328. Año 1868. Juzgado de Sección. f. 80

de su ministro de gobierno la condena para el reo Don Desiderio Bravo de mil pesos fuertes de multa o cuatro años de destierro. Sin embargo, expresa que Bravo no se encuentra preso (inferimos se debe a que goza de posición social acomodada) sino bajo fianza y custodia de Don Daniel Bustos<sup>37</sup>. Poco tiempo después una nueva comunicación extendida por parte del juez al gobernador, notifica que el preso ha sido indultado por el presidente de la República<sup>38</sup>.

- ◊ El conflicto suscitado con dos tenientes, Vicente Echegaray y Don Mateo Cano, acusados de delito de sedición, expone que aun en la disputa de atribuciones de los juzgados, siendo un delito contra la seguridad los reclusos, se encuentran en el cabildo. En este caso, el fiscal militar interviene llamando a declarar como testigo de la causa a otro oficial, Gabriel Brihuega, sin embargo, este se niega a declarar argumentando tener conciencia de que *no era tribunal competente donde debería prestarla y no declarar nada por cuanto los presos mencionados no se hallan bajo el peso de la ordenanza del ejército*<sup>39</sup>. Finalmente, dicho Brihuega sería arrestado en la cárcel pública y los tenientes destinados a los calabozos internos de esa cárcel en comunicación.

Las notas cruzadas por los distintos poderes del Estado en relación a las causas criminales en las que interviene el juzgado de sección arrojan algunas conclusiones. Los acusados de delitos que ponen en peligro la seguridad de la Nación son enviados, en todos los casos, a la cárcel pública ubicada en las galerías del cabildo, salvo, como observamos con Desiderio Bravo, un miembro de la élite provincial, puestos en custodia de un apoderado. La pena por dichos delitos sería, finalmente, como versa la Ley Nacional de 1863 en su título IV de los delitos contra la seguridad interior de la nación y Título V de los delitos de sedición, de extrañamiento, servicio militar en la frontera o multas de mil a tres mil pesos<sup>40</sup>. Podemos deducir, además, que dichas penas resultaban efectivas para aquellos reos cuya participación en rebeliones y alzamientos es secundaria, en tanto si los individuos condenados gozaban de buena reputación social, posición económica o prestigio político, a menudo eran indultados por el Poder Ejecutivo nacional

Del período abordado sólo se conservan en el Archivo Histórico los datos de individuos alojados en el Cuartel de Policía y Cárcel Pública para

<sup>37</sup> *Ibid.*, Libro 328. Año 1868. Juzgado de Sección., f 89.

<sup>38</sup> *Ibid.*, Libro 328. Año 1868, f 125.

<sup>39</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico, Libro 329. Año 1869, f 347.

<sup>40</sup> Ley Nacional N° 5.958 Designando los crímenes cuyo juzgamiento compete a los tribunales nacionales y estableciendo su penalidad. En Registro Nacional, *op. cit.* (18).

el mes de marzo de 1869, faltando apenas algunos días. A continuación, expondremos un promedio de los presos (y presas) en los espacios de reclusión.

**Cuadro N° 5. Relación de presos. Promedio, marzo de 1869. Únicas disponibles para este período<sup>41</sup>.**

Institución/ Sección	Promedio del total de presos	Promedio de presos que se encuentra a disposición
Cuartel de Policía	10	Juez del crimen 2 Jueces de paz 5 Hasta que se averiguen sus causas 31
Cárcel Pública	55	Juez del crimen: 23 Juez de sección: 9 Otras secciones: 3 <sup>42</sup> Destinados a trabajos forzados: 20

*Fuente: elaboración propia.*

Como podemos observar, del promedio total de encausados y condenados en la cárcel pública (alrededor de 9) el máximo de casos durante ese mes alcanza a los 13 procesados, pertenecían al Juez de Sección, en tanto el elevado número de reclusos destinados a trabajos forzados, sentencia especialmente aplicada a los condenados por rebelión o alzamiento, manifiesta las posibilidades de destino para quienes cometiesen este tipo de delito.

Un último caso, una carta del juez letrado del crimen al Comisionado Nacional de enero de 1869 da cuenta de los problemas y tensiones entre la justicia ordinaria de la provincia, actuando en los bordes o por fuera de sus atribuciones y competencia, y el juzgado de sección. En este caso, el funcionario provincial presenta una queja al enterarse de la revocación de su sentencia contra varios diputados provinciales por el delito de sedición, so pena de ser amonestado por el tribunal nacional ante quien los mismos demandados le inician expediente. Indignado, el juez letrado continúa su denuncia: (se) *mandó a arrancar por Fuerzas Nacionales los presos sujos*

<sup>41</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico, Libro 331. Año 1869. Relación de presos, folios discontinuados 37, 38, 39, 4, 53, 60, 61, 62, 66, 71, 79 y 86.

<sup>42</sup> Del total de cifras aportadas por los documentos de Relación de presos encontramos en el Cuartel de Policía de una a tres mujeres por día, pero no observamos ninguna, al menos en ese recorte, recluidas en la Cárcel Pública por lo que inferimos que terminaban en otros espacios como hospitales, conventos y casas de familiares. Asimismo, si bien sabemos de qué podía, en ciertos casos, tener como destino la Cárcel Pública (Borcosque, Kaluza, 2019) esto no era lo más habitual.

(sic) a la jurisdicción de los tribunales ordinarios<sup>43</sup>.

Los diputados en cuestión son quienes serán sometidos, meses después, a juicio político junto con el gobernador Manuel Zavalla y sentenciados, finalmente, a la inhabilitación de sus cargos. Esto nos lleva a pensar la fuerte injerencia del poder ejecutivo nacional que busca maniobrar a través de los mecanismos de la justicia una proscripción política para el grupo opositor que resulta, en última instancia, más efectiva que la pena de cárcel.

Volviendo sobre nuestros pasos, la posibilidad de instalación y funcionamiento de una cárcel nacional parece cada vez más lejana en cotejo con los documentos y las causas del período estudiado. La ubicación que posee la nota en la prensa nos hace pensar que tuvo la intención de informar un evento que no pudo sostenerse en el tiempo o que, en todo caso, confundió, quizás queriendo hacer referencia a la instalación del juzgado de sección. Al mismo tiempo, la frase *no han de faltar pájaros para encerrar en esa jaula* nos empuja a considerar la posibilidad que se trate de un texto por completo irónico de parte de su redactor anónimo, en un diario abiertamente liberal, aludiendo a la crisis política que atravesaba la provincia.

Por último, podemos destacar que recientes hallazgos confirman las suposiciones hechas. La dificultad material para el emplazamiento de una cárcel nacional fue denunciada por el juez de sección el 16 de enero del año 1868 aportando en carta al ministro de Justicia, Culto e Instrucción pública y brindando valiosa información acerca de las condiciones generales del espacio de encierro dispuesto dentro de la misma cárcel:

Siendo la cárcel pública de la Provincia la localidad única que se ofrece a este Juzgado para la custodia de los presos que están bajo su jurisdicción, tienen que ir allí en concurrencia con los que mandan el Juzgado del Crimen, la Inspección de Policía y las demás autoridades de la Provincia y de ahí proviene esa aglomeración excesiva (sic) de presos sobre el número de ellos que puede recibir ese reducido e insalubre recinto<sup>44</sup>

Posteriormente, el Juez se extenderá en la penosa situación financiera de la provincia que imposibilitaba la concesión de espacios para la cárcel o el levantamiento de una sin el aporte de los recursos nacionales, asimismo señalaba que *no hay en el país una casa en condiciones convenientes que pueda tomarse en arriendo para la cárcel permanente*<sup>45</sup>.

<sup>43</sup> Archivo General de la Provincia. Fondo Histórico, Libro 328. Año 1868, f 236.

<sup>44</sup> *Memorias del Ministerio de Justicia...* Año 1868. Pp. 61-64

<sup>45</sup> *Memorias del Ministerio de Justicia...*

## Reflexiones finales

Los tribunales nacionales o de sección, como se planteó al principio del artículo, fueron creados por Ley N° 27 en 1862 para atender en asuntos que comprometieran la paz y la seguridad de la nación. No obstante, en la provincia de San Juan, comenzaron a funcionar apenas tres años después, esto se debe a que los juzgados de sección necesitaron de un lento y obstaculizado proceso para su concreción. Su ingreso a la arena política local armados con escasas herramientas, adoleciendo de recursos materiales y en tensión con los poderes locales condicionó sus posibilidades como agente de control y castigo.

El camino a la consolidación del Juzgado de Sección en San Juan comenzó con la finalización de la primera guerra contra la *montonera*, culminada con el asesinato de jefe militar riojano Chacho Peñaloza. Como aproximación de sentido podemos considerar que su posterior emplazamiento se debió, en parte, a los avatares de la guerra civil en la región, que concentró la atención y los esfuerzos provinciales y nacionales, demorando la incorporación de la institución a la vida local. Circunstancia que puede haber estado acompañada, además, por la necesidad de rápida resolución de conflictos políticos por la vía de las armas, y no por la judicial, camino que se demostró expedito, como hemos podido demostrar en trabajos anteriores.

En el marco del contexto de guerra civil se instaló la preocupación por definir claramente los delitos de orden político así como su castigo. Durante el período correspondiente a la gobernación de D. F. Sarmiento (1862-1864), el contexto de guerra civil contra la *montonera* del Chacho Peñaloza coadyuvó con el agravamiento de las penas tanto para delitos comunes como políticos sospechados de actuar en connivencia con los rebeldes. Esta práctica se articuló con la del ajusticiamiento de las principales jefaturas insumisas ante los nuevos gobiernos provinciales, recayendo la atribución tanto de juzgar como de

castigar, exclusivamente a criterio de la justicia y del ejecutivo provincial, ampliando los márgenes de autonomía de la provincia en este sentido.

Este antecedente colaboró con la resistencia de la justicia ordinaria frente al juzgado nacional. Luego de su instalación, al avanzar en el periodo, el Tribunal de Sección se abocó al juzgamiento de los delitos que entendemos fueron prioritarios en el contexto de la guerra, es decir, aquellos que pusieran en peligro la paz, la dignidad y la seguridad interna de la nación.

Esta tarea se llevó adelante, no exenta de dificultades: a la carencia de recursos materiales, la escasez de personal versado en los asuntos de la ley y la falta de uniformidad de las herramientas legales disponibles se sumaba la poca posibilidad de acción por fuera del esquema político hegemónico, conspirando contra la “efectividad” de los juzgados de sección.

Todas estas carencias, materiales y de personal, se tradujeron en la debilidad del aparato punitivo tanto a la hora de hacer efectiva la detención de los acusados en cárcel y cuarteles como de hacer cumplir la pena. La evidencia documental ratifica la manera que se llevaron a cabo estos castigos, contradiciendo la publicación del diario **La Democracia**, que en 1867 anunciaba la instalación de una cárcel federal, convalidado incluso por el juez de sección en 1868, que declaraba que la Cárcel Pública era el único espacio disponible para alojar delincuentes.

En este sentido, la mayoría de los procesados en casos de alzamiento, rebelión o intento de sedición eran conducidos a la cárcel pública y puesto en incomunicación dependiendo el grado de compromiso en el hecho juzgado. Las penas de extrañamiento y servicio en la frontera eran finalmente cumplidas por aquellos que habían jugado un rol secundario en el delito, en tanto los que gozaban de mayor estatus y podían pagar sus fianzas terminaban generalmente indultados.

## Referencias bibliográficas

- Aguirre, C. y Salvatore, R. D. (2017). "Escribir la historia del derecho, el delito y el castigo en América Latina". *Revista Historia y Justicia*, N° 8. Recuperado de <http://journals.openedition.org/rhj/923>.
- Barriera, D. (2019). *Historia y justicia. Cultura, política y sociedad (Siglos XV-XIX)*. Argentina: Prometeo.
- Bohoslavsky, E. y Casullo, F. (2003). "Sobre los límites del castigo en la Argentina periférica. La cárcel de Neuquén (1904-1945)". *Quinto Sol*, N° 7, pp. 1-23.
- Bohoslavsky, E. y Soprano, G. (2010). *Un Estado con rostro humano. Funcionarios e instituciones estatales en Argentina (de 1880 a la actualidad)*. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento - Prometeo.
- Borcosque, L. y Kaluza, E. (2020). "Mujeres, delito y justicia penal: los delitos de infanticidio en San Juan en el contexto de formación del estado provincial (1853-1922)". *Revista Historia de las Prisiones*, N° 10, Enero-Junio.
- Calandria, S. (2021). *Matar a la madre. Infanticidio, honor y género en la provincia de Buenos Aires (1886- 1921)*. España: Biblos.
- Cesano, J. D. y Dovio, M. (2009). *La criminalidad femenina en el discurso del positivismo criminológico argentino*. Argentina: Editorial Brujas.
- Chiaramonte, J. C. (1997). *Ciudades, provincias, estados: orígenes de la Nación Argentina, 1800-1846*. Buenos Aires: Ariel.
- Chiaramonte, J. C. (2007). *Nación y Estado en Iberoamérica. El lenguaje político en tiempos de la independencia*. Argentina: Sudamericana.
- Corva, M. A. (2014). *Constituir el gobierno, afianzar la justicia. El Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires (1853-1881)*. Argentina: Prohistoria-Instituto de Investigaciones de Historia del Derecho.
- (2017). "La elección popular de los jueces de paz en la provincia de Buenos Aires. Fracaso y conflicto de poderes". *Revista Derechos en Acción*, N° 4. Universidad Nacional de La Plata. Recuperado de <https://revistas.unlp.edu.ar/ReDeA/article/view/3909>.
- Di Corleto, J. (2018). *Malas madres. Aborto e infanticidio en perspectiva histórica*. Argentina: Ediciones Didot
- Flores, V. (2015). "Los inicios del sistema carcelario en el territorio nacional de La Pampa". *Revista Historia de las Prisiones*, N° 1, Julio-Diciembre, pp. 55-77.
- Fradkin, R. (2009). "¿Misión imposible? La fugaz experiencia de los jueces letrados de Primera Instancia en la campaña de Buenos Aires (1822-1824)". En D. Barriera (comp.), *Justicias y Fronteras. Estudios sobre historia de la Justicia en el Río de la Plata*. España: Editum.
- Garavaglia, J. C. (2016). "Guerra y finanzas en la Argentina unificada (1864-1872): la guerra del Paraguay y la misión De la Riestra en Londres". *Revista Quinto Sol*, Vol. 20, N° 3, pp. 1-33. Universidad Nacional de La Pampa.
- González Alvo, L. (2017). "Una aproximación a los orígenes de la administración penitenciaria federal. Las 'comisiones de cárceles' y el Proyecto de Reformas de Claros y Muratgia (1890-1912)". *Anuario del Instituto de Historia Argentina*, Vol. 17 N° 1.
- (2018). *El tiempo de la prisión. La Reforma Penitenciaria en Córdoba, Santa Fe y Tucumán (1853-1946)*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata.
- Kaluza, E. y Murúa Trincado, A. (2023). *Castigar la disidencia, eliminar al enemigo: discursos y prácticas sobre el castigo en diálogo con Domingo F. Sarmiento (San Juan, 1862-1864)*. En prensa.
- Kaluza, E. (2022). "La cárcel de San Juan a fines de la década de 1930 y principios de 1940: Entre trabas burocráticas y movimientos sísmicos". *Revista Instituto de Investigaciones Ambrosio L. Gioja*, N° 29, diciembre 2022-mayo 2023, pp. 202-227.
- Luciano, M. (2016). "La modernización penitenciaria en Córdoba: una mirada al interior del Penal de San Martín (1887-1916)". *Revista UNC*.
- Navas, P. (2012). *La construcción de soberanía y el control social en la periferia patagónica desde la cárcel de Río Gallegos. 1895-1957*. Tesis doctoral. Universidad Nacional de La Plata
- Palacio, J. M. y Candiotti, M. (comp.) (2007). *Justicia, política y derechos en América Latina*. Argentina: Prometeo
- Plotkin, M. B. y Zimmermann, E. (comp.) (2012). *Los saberes del Estado*. Argentina: Edhasa.
- Oszlak, O. (2009) *La formación del Estado argentino: Orden, progreso y organización nacional*. Argentina: EMECÉ.
- Puebla, F. (2019). "Identidades políticas. Reflexiones en torno a la formación de la ciudadanía a través de 'El Zonda' (1862-1864)". *Actas del 3º Congreso Nacional de Sociología y 2º Jornadas de Sociología de San Juan*.



- Rueda, M. I. (2021). "Prensa y opinión en tiempos de institucionalización estatal. Algunas notas sobre 'El Zonda' y su lugar en el espacio público sanjuanino (1862-1864)". En Puebla, F. et al., *Historia de la prensa escrita en San Juan. El Zonda 1862-1864*. Argentina: FFHA-UNSJ.
- Sanjurjo, I. (2004). *La organización político-administrativa de la campaña mendocina en el tránsito del antiguo régimen al orden liberal*. Argentina: Instituto de Investigaciones Históricas del Derecho.
- (2010). "Justicia de paz y cultura jurídica en el largo siglo XIX en Mendoza (Argentina). El caso del departamento de San Rafael en el sur provincial". *Nuevo Mundo Mundos Nuevos*.
- Sedeillan, G. (2012). *La justicia penal en la provincia de Buenos Aires. Instituciones, prácticas y codificación del derecho (1877-1906)*. Argentina: Biblos.
- Yangilevich, M. (2011). "La justicia de paz en la construcción estatal al sur del Río Salado (Buenos Aires, 1º del S. XIX)". En Piazzzi, C. (coord.), *Modos de hacer justicia. Agentes, normas y prácticas. Buenos Aires, Tucumán y Santa Fe durante el S. XIX*. Argentina: Prohistoria.
- (2012). *Estado y criminalidad en la frontera sur de Buenos Aires, 1852-1880*. Argentina: Prohistoria.
- (2018). "Los jueces letrados de Buenos Aires durante el rosismo. Perfiles, trayectorias y vínculos". En Barrera, D. (coord.), *Justicias Situadas. Entre el Virreinato Rioplatense y la República Argentina (1776-1864)*. Argentina: FaHCE.
- Zimmermann (2007). "Centralización, justicia federal y construcción del Estado en la organización nacional". *Revista de Instituciones, Ideas y Mercados*, N° 46, pp. 265-292. Recuperado de [https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/46\\_10\\_zimmermann.pdf](https://www.eseade.edu.ar/wp-content/uploads/2016/08/46_10_zimmermann.pdf).
- (2010). "En tiempos de rebelión. La justicia federal frente a los levantamientos provinciales, 1860-1880". En Bragoni, B. y Míguez, E. (coord.), *Un nuevo orden político. Provincias y estado nacional, 1852-1880*. Argentina: Biblos.
- Zinny, A. (1921). *Historia de los gobernadores de las provincias argentinas. Mendoza, San Juan, La Rioja y Catamarca*. Tomo IV. Argentina: Vaccaro. Recuperado de [https://upload.Historia\\_de\\_los\\_gobernadores\\_de\\_las\\_provincias\\_Argentinas\\_-\\_Antonio\\_Zinny\\_%28Tomo\\_4%29.pdf](https://upload.Historia_de_los_gobernadores_de_las_provincias_Argentinas_-_Antonio_Zinny_%28Tomo_4%29.pdf).

## Obras

- Mitre, B. (1869). *Cuestión San Juan. Discurso pronunciado en el Senado*, 19 de junio. Buenos Aires. Imprenta del Siglo.
- Sarmiento, D. F. (1841 [1950]). "Sistema Penitenciario". *Obras completas, Tomo X, Legislación y progresos en Chile*. Argentina: Luz del Día.
- Sarmiento, D. F. y Mitre, B. (1911). *Correspondencia 1846-1868*. Argentina: Imprenta de Coni Hermanos.

## Fuentes

- Memorias del Ministerio de Justicia, Culto e Instrucción Pública. Año 1859. Paraná. En línea. Recuperado de [https://books.google.com.ar/books/about/Memoria\\_que\\_presenta\\_el\\_Ministro\\_de\\_Just.html?id=dQb6zQEACAAJ&redir\\_esc=y](https://books.google.com.ar/books/about/Memoria_que_presenta_el_Ministro_de_Just.html?id=dQb6zQEACAAJ&redir_esc=y).
- Periódico "La Democracia" (10 de junio de 1867). San Juan. Biblioteca Pública de La Plata. Año 1º, N° 9.
- Presupuestos Nacionales de la República Argentina. Años 1864-1871. Ministerio de Justicia y Derechos Humanos. Presidencia de la Nación. InfoLEG. En línea. Recuperado de [http://www.infoleg.gob.ar/?page\\_id=837#:~:text=PREUPUESTO%20PARA%201865,cuatro%20centavos%208.595%2C037%2074](http://www.infoleg.gob.ar/?page_id=837#:~:text=PREUPUESTO%20PARA%201865,cuatro%20centavos%208.595%2C037%2074).
- Registro Nacional de la República Argentina que comprende los documentos expedidos desde 1810 hasta 1873. Publicación Oficial (1884). Tomo V (1863-1869) Buenos Aires: Imprenta La República. En línea. Recuperado de <http://cdi.mecon.gob.ar/greenstone/collect/registr1/index/assoc/HASH5a59.dir/doc.pdf>.
- Registro Nacional de la República Argentina. Tomo III. Primer semestre de 1864. Imprenta del Comercio del Plata: Buenos Aires. Recuperado de <http://bit.ly/4dRYycK>.
- Registro Nacional de la República Argentina. Tomo IV. Primer semestre de 1865. Imprenta del Comercio del Plata: Buenos Aires. Recuperado de <http://bit.ly/4dRYycK>.
- Reglamento de Administración Justicia. Año 1869. Leyes y Decretos. Archivo Histórico Provincial.



# **Dossier**

**Sostenibilidad en Acción**  
Construyendo un futuro  
responsable



# Sostenibilidad en Acción

Construyendo un Futuro Responsable

## Sustainability in Action

Building a responsible future

**María Belén Arias Valle**

*barias@uccuyo.edu.ar*

Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas

**César Javier Coria Augusto**

*coordi.investigacion@uccuyo.edu.ar*

Universidad Nacional de Cuyo

**Argentina**

## Introducción

En un mundo cada vez más consciente de los desafíos que enfrenta la humanidad, el desarrollo sostenible se ha posicionado como una necesidad imperativa. Este *dossier* busca profundizar en la comprensión de los múltiples impactos que la sostenibilidad tiene en los ámbitos económico, social y medioambiental. Los artículos aquí presentados abordan estos temas desde diversas perspectivas, proporcionando una visión integral de cómo las acciones sostenibles pueden transformar nuestras sociedades y economías,

promoviendo un futuro más justo, equitativo y respetuoso con el medio ambiente.

Se reúnen aquí investigaciones y análisis que abordan la sostenibilidad desde ángulos complementarios, organizados en función de los impactos económicos, sociales y medioambientales. Cada sección destaca la importancia de integrar la sostenibilidad en las políticas y prácticas actuales para asegurar que las generaciones futuras puedan disfrutar de un mundo más equilibrado y próspero.

## Estructura del *dossier*

### Impactos económicos

El primer conjunto de artículos se centra en los impactos económicos de la sostenibilidad, subrayando cómo las prácticas financieras y empresariales pueden alinearse con los principios del desarrollo sostenible para fomentar una economía más resiliente y responsable.

***Desafíos y oportunidades de las inversiones sostenibles en Argentina*** plantea las finanzas sostenibles y las inversiones verdes como herramientas esenciales para promover un desarrollo económico que no comprometa los recursos fu-

turos. Se exploran estrategias de inversión que consideran los retornos financieros así como los impactos sociales y medioambientales, posicionando a las finanzas sostenibles como un pilar para el crecimiento económico en un mundo que enfrenta desafíos ambientales significativos.

En ***Más Allá del Beneficio: Integrando la Sostenibilidad en la Cultura Corporativa*** se examinan las estrategias empresariales que integran la sostenibilidad como un componente clave para mejorar la competitividad y la resiliencia en el mercado global. El artículo demuestra cómo las prácticas sostenibles no solo son éticamente correctas sino también beneficiosas para el éxito a

largo plazo de las empresas, destacando casos de estudio que ilustran la rentabilidad de adoptar un enfoque sostenible.

## Impactos Sociales

El segundo conjunto de artículos aborda los impactos sociales de la sostenibilidad, enfocándose en cómo las políticas de responsabilidad social y las prácticas laborales pueden contribuir al bienestar de las comunidades y al desarrollo equitativo.

**Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social: Análisis y Perspectivas en el Contexto Argentino** ofrece un análisis exhaustivo de la *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)* y su implementación en Argentina, destacando cómo el Balance Social se ha convertido en una herramienta crucial para medir y comunicar el compromiso de las empresas con el desarrollo sostenible. A través de un enfoque cualitativo, se exploran los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la implementación de prácticas de RSE, y cómo estas pueden fomentar un desarrollo social más amplio y equitativo.

**Prácticas de Conciliación Trabajo-Familia: Su Contribución a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad de las Empresas** analiza la relevancia de las políticas de conciliación trabajo/familia en la promoción de la sostenibilidad social. Se destaca cómo la implementación de estas políticas no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también contribuye a la creación de un entorno laboral más inclusivo y equitativo, esencial para el desarrollo sostenible.

**Desarrollo Sostenible a través de la Educación: Estudio de una facultad de la Universidad Católica de Cuyo** analiza el compromiso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEyE) de la Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo) con

la sostenibilidad, explorando cómo la transversalización de este enfoque en las áreas de docencia, investigación y extensión promueve el desarrollo de habilidades y capacidades en los estudiantes para abordar los desafíos globales. A través de una metodología cualitativa, se evalúan los impactos sociales derivados de la implementación de estrategias de sostenibilidad en el contexto universitario, mostrando cómo estas contribuyen a la construcción de una sociedad más equitativa y respetuosa con el medio ambiente.

## Impactos Medioambientales

El último conjunto de artículos se centra en los impactos medioambientales, explorando cómo la sostenibilidad puede ser integrada en diversos sectores para proteger y preservar los recursos naturales.

En **Acciones para cumplir estándares en la gestión sustentable: El caso de alojamientos hoteleros y parahoteleros de la provincia de San Juan** se explora el turismo sostenible como una herramienta para la conservación ambiental y el desarrollo local. Se analizan prácticas de turismo responsable que minimizan el impacto ambiental y promueven la conservación de los ecosistemas, al mismo tiempo que contribuyen al bienestar económico y social de las comunidades locales.

**Hacia una Gestión Sostenible en el Sector de la Salud: Implementación de Prácticas de Responsabilidad Social en Clínicas y Hospitales** examina cómo las empresas de salud pueden incorporar prácticas sostenibles en su gestión diaria, reduciendo su impacto ecológico y mejorando la calidad de sus servicios. La integración de la sostenibilidad en el sector salud es presentada como una necesidad urgente para garantizar la protección del medio ambiente mientras se optimizan los servicios de salud pública.

## Conclusión

Este *dossier* representa un esfuerzo por reunir investigaciones que desde distintas perspectivas teóricas y metodológicas abordan los desafíos y oportunidades que la sostenibilidad presenta en los ámbitos económico, social y medioambiental. Los artículos aquí presentados ofrecen un

panorama completo de cómo la sostenibilidad puede ser integrada en las políticas y prácticas actuales, contribuyendo a un desarrollo que garantice la equidad, la prosperidad y la preservación de los recursos naturales para las generaciones futuras.

# Desafíos y oportunidades de las inversiones sostenibles en Argentina

## Challenges and Opportunities of Sustainable Investments in Argentina

**Emanuel Sebastián Arias Valle** | ORCID: [orcid.org/0009-0001-3669-6367](https://orcid.org/0009-0001-3669-6367)  
[estudioearias@hotmail.com](mailto:estudioearias@hotmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**María Teresa Arias Márquez** | ORCID: [orcid.org/0009-0001-3335-2569](https://orcid.org/0009-0001-3335-2569)  
[consultora.terearias@gmail.com](mailto:consultora.terearias@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Argentina**

*Recibido: 24/5/2024*

*Aprobado: 4/9/2024*

### Resumen

En un mundo cada vez más consciente de la importancia de la sostenibilidad ambiental y social, las inversiones sostenibles se han convertido en un tema de interés creciente a nivel global. Sin embargo, en el contexto argentino, tanto el gobierno como las empresas aún no han adoptado ampliamente este enfoque.

Este estudio busca explorar los desafíos y oportunidades asociados con la adopción de inversiones sostenibles en Argentina. El gobierno y las empresas del país enfrentan obstáculos significativos en la adopción de estrategias de inversión sostenible: la falta de marcos regulatorios que incentiven esta modalidad, la escasa conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y la percepción de que las inversiones sostenibles pueden resultar en sacrificios en términos de rentabilidad financiera. Para abordar esta problemática, se llevó a cabo un estudio cualitativo.

Los resultados revelaron una serie de barreras que obstaculizan la adopción de inversiones sostenibles en Argentina. Sin embargo, también se identificaron oportunidades: el creciente interés de los inversores internacionales en prácticas sostenibles y el potencial de desarrollo de un mercado interno de inversiones éticas y responsables.

**Palabras clave:** Inversiones Sostenibles, Argentina, Desafíos, Oportunidades, Sostenibilidad Ambiental y Social.

### Abstract

In an increasingly aware world of the importance of environmental and social sustainability, sustainable investments have become a topic of growing interest globally. However, in the Argentine context, both the government and companies have not widely embraced this approach yet.

This study aims to explore the challenges and opportunities associated with the adoption of sustainable investments in Argentina. The Argentine government and companies face significant obstacles in adopting sustainable investment strategies. Among these challenges are the lack of regulatory frameworks that incentivize this modality, limited awareness of the importance of sustainability, and the perception that sustainable investments may result in sacrifices in terms of financial returns. To address this issue, a qualitative study was conducted.

The results revealed a series of barriers hindering the adoption of sustainable investments in Argentina. However, opportunities were also identified, such as the increasing interest of international investors in sustainable practices and the potential for developing a domestic market for ethical and responsible investments.

**Keywords:** Sustainable Investments, Argentine, Challenges, Opportunities, Environmental and Social Sustainability.

## Introducción

El mundo atraviesa una de las crisis financieras más severas de la historia, exacerbada no solo por las secuelas derivadas de la pandemia de Covid-19 sino también por el conflicto bélico en curso entre Rusia y Ucrania. Este escenario, sumado a la crisis climática preexistente, subraya la urgencia de tomar medidas concretas en relación con el financiamiento (Kraemer-Eis *et al.*, 2024). A medida que los países toman mayor conciencia de la importancia de la sostenibilidad ambiental y social, las inversiones sostenibles se han erigido como un pilar fundamental en el panorama financiero global (Marszk y Lechman, 2024). La adopción de estrategias de inversión que no solo buscan obtener retornos financieros sino también generar un impacto positivo en el medio ambiente y la sociedad ha ganado impulso en numerosas naciones (Song *et al.*, 2024).

Sin embargo, en el contexto argentino, tanto el gobierno como las empresas aún no han adoptado ampliamente este enfoque (Finocchiar, 2023). Argentina, un país caracterizado por su rica diversidad ambiental y cultural, enfrenta desafíos únicos en la adopción de inversiones sostenibles (Bertola *et al.*, 2023). La propuesta de transformar las finanzas gubernamentales mediante inversiones de impacto refleja el reconocimiento del papel crucial que desempeñan las inversiones en el desarrollo económico y social, abandonando la noción de que cualquier aumento del **Producto Interno Bruto (PIB)** es exitoso sin importar el costo (Bertola *et al.*, 2023). Chenguel y Mansour (2024) concluyen que los gobiernos deben intervenir para imponer políticas y regulaciones apropiadas que obliguen al sector financiero a participar en el desarrollo sostenible.

Dentro de este panorama han surgido actores internacionales que promueven estos principios, como los **Fondos Internacionales del Clima**, el liderazgo de la banca multilateral global y regional, así como un papel destacado de los **Bancos Verdes** y los **Bancos Nacionales de Desarrollo**. Un elemento clave de este proceso de cambio implica la incorporación de la sostenibilidad en las

inversiones (Hernández Soto, 2024). Las finanzas sostenibles expanden el enfoque empresarial más allá de los objetivos económicos, incluyendo consideraciones ambientales, sociales y de gobernanza (Singhania *et al.*, 2024).

La **Comisión Nacional de Valores** de Argentina actualmente lidera los esfuerzos para promover y fomentar las finanzas sostenibles en el país. Sin embargo, resulta notable el avance representado por la adopción de estas herramientas por parte de los gobiernos provinciales, como es el caso de la provincia de San Juan. Evidentemente, este desarrollo implica un progreso significativo en innovación financiera, económica, ambiental y social, particularmente en proyectos con impacto directo (Bertola *et al.*, 2023).

A pesar del creciente reconocimiento de los riesgos ambientales y sociales asociados con las actividades económicas convencionales, la integración de consideraciones de sostenibilidad en las decisiones financieras aún no ha alcanzado la prominencia necesaria (Wang *et al.*, 2024). La falta de marcos regulatorios claros, la escasa conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad y la percepción de que las inversiones sostenibles pueden resultar en sacrificios en términos de rentabilidad financiera son solo algunos de los obstáculos que obstaculizan su adopción en el país (Bertola *et al.*, 2023).

Este estudio se propone explorar los desafíos y oportunidades asociados con la adopción de inversiones sostenibles en Argentina. A través de un análisis exhaustivo, se busca identificar las barreras que impiden la integración efectiva de consideraciones de sostenibilidad en las decisiones de inversión así como las posibles vías para superar estos obstáculos. Al comprender mejor el panorama actual y futuro de las inversiones sostenibles en Argentina, este estudio pretende contribuir al desarrollo de estrategias más sólidas y efectivas para promover prácticas financieras responsables y alineadas con los objetivos de desarrollo sostenible a nivel nacional y global.



## Inversiones a Nivel Internacional

Las finanzas sostenibles y de impacto han experimentado un crecimiento significativo en respuesta a las necesidades inmediatas derivadas de la pandemia (Hand *et al.*, 2022). Se define como **inversiones de impacto** a aquellas realizadas en compañías con la intención de generar tanto retornos financieros como un impacto social y medioambiental positivo (Hernández Soto, 2024). Estas inversiones pueden llevarse a cabo en mercados tanto desarrollados como emergentes, y su objetivo puede variar desde valores de mercado hasta por debajo del mercado, dependiendo de las circunstancias (Hand *et al.*, 2022).

Hand *et al.* (2023) muestran el panorama global de la industria de la inversión: el 49% de los inversores se enfoca en los mercados emergentes, mientras que el 51% concentra sus esfuerzos en los mercados desarrollados en el año 2023 (el análisis abarca una amplia muestra de 49 países y 10 regiones).

El informe **Global Impact Investment Network (GIIN)** de 2023 expone que las tres cuartas partes de los inversores de impacto buscan rentabilidades que se equiparen a las tasas de mercado, lo que indica una tendencia hacia la búsqueda de resultados financieros sólidos en concordancia con la generación de impacto social y ambiental positivo. El informe detalla un crecimiento significativo en los activos de impacto bajo gestión, que han experimentado una tasa de crecimiento anual compuesta del 18% durante los últimos cinco años, según datos recopilados de un subconjunto de 88 inversores (Hand *et al.*, 2023).

Hand *et al.* (2023) señalan que los inversores de impacto han ampliado la asignación de activos hacia estrategias específicas, con un marcado aumento en los mercados públicos, la vivienda y las inversiones en tecnología, lo que refleja un cambio en la distribución de los recursos hacia áreas con potencial para generar un impacto significativo. En este contexto, es relevante destacar que los gestores de inversiones han diversificado sus fuentes de capital, registrando un incremento notable entre 2017 y 2022. Este aumento proviene principalmente de fondos de pensiones y compañías de seguros, que han experimentado un crecimiento a una tasa de crecimiento anual compuesta del 32%.

Según el último informe del 2023 de la GIIN, el tamaño del mercado global de inversión de impacto se estimó en USD 1.164 billones para finales de 2022. Este mercado ha experimentado un notable aumento en respuesta a la necesidad de reconstrucción de las economías en un mundo post pandémico (Hand *et al.*, 2022). Este

incremento se alinea con el marcado aumento del interés del sector financiero en inversiones catalogadas como sostenibles, y se refleja en el auge de los fondos denominados como *impacto* tras la pandemia por Covid-19. El informe señala dos áreas de desarrollo específicas en el mercado: los bonos verdes y la inversión de impacto corporativo.

El director ejecutivo de GIIN, Amit Bouri, comentó: *nuestra nueva estimación de un mercado de inversión de impacto global de más de un billón de dólares representa un hito psicológico importante para la industria, a medida que madura y crece en sofisticación*. Sin embargo, también hizo hincapié en la necesidad de acciones adicionales para alcanzar los **Objetivos de Desarrollo Sostenible** de la ONU para 2030 y lograr cero emisiones netas para 2050 (Hand *et al.*, 2022). Según proyecta GIIN en su informe, las inversiones que generan impacto en términos ambientales, sociales y de gobernanza se duplicarán en los próximos cinco años. Este enfoque representa no solo un cambio fundamental en la forma en que las empresas deben operar en el futuro, sino también una oportunidad para los inversores que desean marcar la diferencia (Hand *et al.*, 2022).

Este aumento en la oferta de finanzas sostenibles no solo se debe a la emisión de herramientas financieras de este tipo sino también al creciente interés de los inversores en adquirir estos productos. La **Inversión Sostenible y Responsable** se define como una filosofía de inversión que integra los criterios ambientales, sociales y de gobernanza en el proceso de selección de valores de una cartera de inversión y se encuentra dentro del concepto más amplio de **finanzas sostenibles** (Eurosif, 2022).

La tendencia hacia la inversión sostenible y responsable ha sido impulsada inicialmente por inversores institucionales, pero está cambiando progresivamente hacia inversores particulares (Eurosif, 2022). El estudio de opinión *Partícipes: visión sobre los Fondos de Inversión y sus gestores*, presentado por el **Observatorio Inverco**, revela que uno de cada tres ahorradores reconoce un aumento en su interés por la inversión con criterios sostenibles en los últimos dos años, cifra que se eleva al 54% entre los partícipes de la *Generación Z* o *Centennials*. Las principales razones que explican este aumento del interés incluyen la creciente oferta de estos productos, la mayor relevancia de estos criterios en la sociedad y el impacto de la crisis de covid-19 como un punto de inflexión que ha marcado nuevas prioridades en las inversiones (Inverco, 2022).

Los **fondos sostenibles**, que incluyen fondos mutuos y fondos cotizados, son activos que integran factores de sostenibilidad, impacto o consideraciones **ambientales, sociales y de gobernanza (ASG)**. Estos fondos han experimentado un aumento significativo en su número y activos gestionados en 2020. Aunque representan sólo el 3,3% de todos los activos gestionados por fondos ilimitados a nivel mundial, su potencial es considerable y sigue creciendo (ONU, 2022).

El papel de las bolsas de valores es fundamental para fomentar las finanzas sostenibles, y el número de bolsas con orientaciones relativas a los factores ASG para los emisores de valores ha aumentado de manera significativa en los últimos años. Estas tendencias son un reflejo del creciente reconocimiento de la importancia de la sostenibilidad en el ámbito financiero y la creciente demanda de productos financieros alineados con estos principios (ONU, 2022).

## Inversiones en América Latina y Caribe

Los inversores a nivel mundial distribuyen su capital de manera diversificada, asignando aproximadamente un 55% de los activos totales a mercados desarrollados y un 45% a mercados emergentes. América Latina figura como el tercer destino en interés inversor, luego de Estados Unidos, Canadá y Europa respectivamente. En términos de inversiones de impacto, América Latina presenta una tasa de crecimiento anual del 21% entre 2015 y 2022, ubicándose detrás de Europa y el sudeste asiático, según el último informe del GIIN (Hand *et al.*, 2022).

La **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** en su decimosexta edición de *Perspectivas Económicas de América Latina y el Caribe (ALC)* (2024) subraya la necesidad imperante de que los países de la región adopten una agenda de inversión integral y ambiciosa para propulsar un desarrollo más sólido y sostenible. Este informe recalca la importancia de acciones coordinadas entre los responsables de la formulación de políticas, el sector privado y los socios internacionales para materializar esta agenda; uno de los pilares fundamentales de esta propuesta radica en el impulso de las inversiones verdes (OCDE *et al.*, 2024).

Estas inversiones verdes no solo deben actuar como catalizadores de empleos de mayor calidad, sino también como impulsores para optimizar la estructura productiva, aprovechando el vasto potencial de los recursos naturales de ALC, así

como las oportunidades emergentes de las transiciones verde y digital (OCDE *et al.*, 2024). La OCDE (2024) resalta la necesidad de revitalizar las alianzas internacionales en consonancia con esta agenda de inversión, reconociendo la interdependencia económica global y la importancia de la cooperación multilateral para abordar los desafíos ambientales y de desarrollo a escala regional y global.

El mercado de finanzas sostenibles de ALC experimentó un notable crecimiento en el año 2019. Según el informe del **Climate Bonds Initiative** (2022) sobre el estado del mercado para la región de ALC, la emisión de bonos verdes en la región se duplicó más que el doble, pasando de 13,6 mil millones de dólares en septiembre de 2019 a 30,2 mil millones de dólares a finales de junio de 2021, en menos de dos años. En cuanto a los bonos sociales y de sostenibilidad, se observó un crecimiento de 18,3 mil millones de dólares en emisiones acumuladas hasta el final del primer semestre desde el inicio de este segmento de mercado en 2016. El año 2020 fue especialmente destacado en cuanto a la emisión de bonos verdes.

Las principales economías que lideran la región son Chile, Brasil y México, ocupando los tres primeros lugares en términos de volumen de emisiones de bonos verdes. Estos bonos continúan representando la mayor participación en el mercado (62%), con un crecimiento significativo desde 2019.

## Inversiones en Argentina

Argentina, a través de los Ministerios de Desarrollo Productivo y de Desarrollo Social, junto con los gobiernos provinciales de San Juan, Chaco y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, ha venido desarrollando, implementando y evaluando políticas de promoción de la inversión de impacto e instrumentos específicos de financiamiento con triple impacto (ambiental, social y económico) (PNUD, 2020). Asimismo, el gobierno argentino, mediante su Ministerio de Hacienda, ha aprobado una **Guía para las Finanzas Sostenibles** en el país, que aborda temas como el desarrollo de taxonomías y el fomento del mercado de bonos verdes, sociales y sostenibles (Climate Bonds Initiative, 2022).

El país cuenta con ejemplos exitosos que han logrado implementar modelos de impacto, inversiones de capital paciente y mixto enfocadas en impacto, así como la estructuración y lanzamiento de Bonos Verdes, Sociales y Sostenibles alineados con principios y criterios internacionales (PNUD, 2020).

Argentina posee un vasto potencial para avanzar en este tipo de inversión y seguir el ritmo de los progresos que se están produciendo en la región. Una de las fortalezas con las que cuenta es la calidad de sus emprendedores, quienes han estado desarrollando inversiones sostenibles. En los últimos 5 años se ha observado cómo el sector de emprendedores de impacto ha avanzado y consolidado su presencia en Argentina, con numerosas iniciativas que ofrecen soluciones innovadoras a los problemas, traduciéndolos en emprendimientos sostenibles o de impacto (Tinelli, 2021). Ejemplos destacados incluyen a **Proesus**, así como a organizaciones como **Sistema B**, **Socialab**, **Mayma**, **Impact Hub**, **Hacela Rodar**, **Njambre**, **Drimcom**, **Cites** y **GridX**, que se han convertido en referentes en emprendimientos sostenibles (Tinelli, 2021).

El mercado financiero argentino ha experimentado un crecimiento significativo en las finanzas sostenibles, alcanzando un volumen de 1.300 millones de dólares desde su primera emisión de bonos verdes en 2017 hasta junio de 2021. Los bonos verdes representan más de la mitad del volumen de emisión (58%), con una participación creciente de bonos sostenibles (34%) y bonos sociales (8%). La mayoría de las emisiones del mercado financiero sostenible del país está denominada en dólares estadounidenses, con sólo dos emisiones en pesos argentinos (Climate Bonds Initiative, 2022).

Grandes corporaciones argentinas, como **Mercado Libre**, **Newsan**, **Quilmes**, **Facebook**, **Banco Galicia**, **Grupo San Cristóbal** y **Panamerican Energy** han estado promoviendo proyectos sostenibles. Además, empresas como **MiChroma**, **4e Madera Plástica**, **Qualia**, **Nanotica**, **GrowPack** y **Fracking Design**, entre otras, también han adoptado enfoques sostenibles. Sin embargo, Argentina aún no ha alcanzado todo su potencial y se encuentra en una etapa incipiente en este ámbito (Tinelli, 2021).

El Banco de la Ciudad de Buenos Aires emitió un acuerdo por 43 millones de dólares para financiar una línea de crédito destinada a mitigar los impactos del Covid-19. También se emitió un bono por **Fideicomiso Financiero FECOVITA**, una federación de cooperativas vitivinícolas, que se destinó a la compra de insumos agrícolas para el mejoramiento de los viñedos de pequeños productores rurales asociados a FECOVITA (Climate Bonds Initiative, 2022).

Argentina ha emitido un **Bono ODS** a través del Banco de Inversión y Comercio Exterior en diciembre de 2018, que se destinó a proyectos con un alto impacto ambiental positivo y contribuye a 7 de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (Climate Bonds Initiative, 2022).

Además, Argentina ha establecido marcos regulatorios que fomentan el desarrollo de inversiones y empresas de impacto. Entre las regulaciones relevantes se incluyen la **Ley N° 27.349 de Apoyo al Capital Emprendedor**, el **Decreto 1030/2016 para el Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional**, la **Ley N° 25.675 de Política Ambiental Nacional** y diversas ordenanzas municipales que respaldan el **Ecosistema B** y las **Empresas B**. Asimismo, se está trabajando en una guía de buenas prácticas para la inversión responsable, dirigida por la Comisión Nacional de Valores.

El mercado de capitales argentino también ha desempeñado un papel crucial al orientar y facilitar la transición hacia inversiones con impacto o sostenibles. Ejemplos de esto incluyen la **Obligación Negociable Social, Verde o Sostenible** para pymes, los **Lineamientos para la Emisión de Bonos Sociales, Verdes y Sostenibles**, y el fortalecimiento del pagaré como valor negociable para pymes. Además, se han establecido plataformas como la factura electrónica para pymes y los **Fondos Cerrados** para invertir en la economía real. La colaboración entre bancos en el **Protocolo de Finanzas Sostenibles** también ha sido destacada.

Como ejemplos exitosos de vehículos y modelos de impacto en Argentina se encuentra el **Bono de Impacto Social (BIS)**, el primer bono argentino que trabaja en mejorar la empleabilidad de jóvenes vulnerables, así como inversiones de capital paciente y mixto realizadas por fondos privados como **Puerto Asis** o **San Cristóbal Caja Mutual**, y el **Fideicomiso de la Red Argentina de Municipios frente al Cambio Climático (RAMCC)**, entre otros (Tinelli, 2021).

Las empresas socialmente responsables también han encontrado formas de demostrar su impacto ASG a través de la Certificación B otorgada por Sistema B. Además, Argentina ha sido exitosa en la emisión de Bonos Verdes y Sostenibles alineados con principios internacionales de ICMA y CBI, tanto por emisores privados como públicos.

## Inversiones en San Juan

La Argentina y la provincia de San Juan se encuentran en un proceso de modernización y transparencia administrativa, iniciado con dos hitos importantes: la **Ley de Administración Financiera** y la **Ley de Responsabilidad Fiscal**. La Ley de Responsabilidad Fiscal está centrada en promover la transparencia fiscal y el control del gasto público. Esta ley se basa en reglas fiscales diseñadas para ejecutar el presupuesto público con mayor transparencia y previsibilidad (Alesina y Perotti, 1996), con objetivos claros de disciplina y transparencia fiscal (Melamud, 2010).

Por otro lado, la Ley de Administración Financiera regula la gestión financiera y los sistemas de control. Sus objetivos son planificar, organizar y controlar los recursos financieros del Estado, incluyendo la toma de decisiones sobre inversiones, ahorros, crédito público, gastos, recursos, presupuesto y contabilidad (Ley N° 24.156). Estas dos leyes son fundamentales para la posibilidad de inversión o la obtención de crédito público por parte del Estado.

Un hecho destacable en la provincia de San Juan es su situación de equilibrio fiscal, que ha mantenido durante más de 15 años, como se evidencia en la evolución de la Cuenta Corriente o Resultado Económico y el Resultado Financiero dentro de la **Cuenta Ahorro Inversión Financiamiento (CAIF)** (CGP, 2019).

La **Agencia San Juan de Inversiones (ASJI)** es un organismo estatal que contribuye al desarrollo sostenible, el progreso y el bienestar de la provincia mediante diversos mecanismos de apoyo financiero, asistencia técnica, incentivos económicos y servicios para inversores. La ASJI tiene como objetivo principal ser un referente regional en el diseño y ejecución de proyectos, progra-

Los sectores que se destacan en las inversiones verdes en el país incluyen a inversores privados en salud, educación, finanzas, energías renovables, biotecnología, agricultura y microcréditos. Los inversores están adoptando criterios más exigentes y complejos, con preferencias de consumo de marcas comprometidas con el desarrollo sostenible. En este contexto, las **inversiones de impacto** están ganando relevancia, ya que la evaluación del impacto ambiental y social se está volviendo fundamental en la toma de decisiones de inversión. Argentina cuenta con emprendedores sostenibles, avances en las finanzas verdes, disposiciones gubernamentales hacia el tema e inversores dispuestos a adquirir estos activos.

mas, herramientas y servicios destinados a crear un clima de negocios sostenible en la provincia, acompañando a los empresarios inversores en todas las etapas de inversión.

En este contexto, el Estado provincial puede innovar en inversiones calificadas como sostenibles, tal como lo ha hecho el Estado Nacional. Durante los últimos 5 años, las finanzas sostenibles han experimentado un crecimiento global debido a la creciente demanda de inversión para la adaptación y mitigación del cambio climático, la generación de impacto social positivo y el desarrollo sostenible (Hand *et al.*, 2022).

La provincia de San Juan puede optar por obtener crédito público mediante la emisión de bonos verdes, como lo hizo con el bono por Fideicomiso Financiero FECOVITA, que nucleó al sector vitivinícola. Otra opción es lanzar un Bono ODS, que reúna a las empresas comprometidas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), aprovechando las capacitaciones proporcionadas por la ASJI a las empresas locales.

Durante el año 2020, el Ministerio de Economía de la Nación Argentina estableció una **Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles**, que representa un espacio permanente para el intercambio de información, discusión, coordinación y evaluación de acciones y estrategias para desarrollar las Finanzas Sostenibles en Argentina (CNV, 2021).

Es importante destacar que la **Comisión Nacional de Valores de Argentina (CNV)** ha sido pionera en la promoción de las Finanzas Sostenibles en el mercado local, con el objetivo de desarrollar un Mercado de Capitales transparente, inclusivo y sostenible que contribuya al progreso económico y social del país (CNV, 2022).

## Propuestas para la provincia de San Juan-Argentina

Dada la notable progresión que ha experimentado la provincia de San Juan en materia de sostenibilidad, respaldada por el compromiso gubernamental y el próspero ecosistema de empresas sostenibles, surge una oportunidad propicia para fomentar este tipo de inversiones. Esto permitiría a la provincia posicionarse a la vanguardia en términos de inversiones sostenibles, generando no solo rentabilidad positiva para la región y los inversores, sino también un impacto social y ambiental positivo.

Estos fundamentos establecen la base para la propuesta de esta investigación, que subraya la importancia para la provincia de contar con inversiones de este calibre. En el año 2019 se presentaron los *Lineamientos para la Emisión de Valores Negociables Sociales, Verdes y Sustentables* en Argentina, los cuales establecen el marco conceptual para la emisión de instrumentos financieros con impacto social y/o ambiental positivo a través del Mercado de Capitales (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

Estos instrumentos se desarrollan siguiendo los principios de las mejores prácticas interna-

cionales, como los *Principios de Bonos Verdes*, los *Principios de Bonos Sociales* y la *Guía de Bonos Sostenibles* de la **Asociación Internacional de Mercados de Capitales** y el *Estándar de Bonos Climáticos* de la **Iniciativa de Bonos Climáticos** (Tinelli, 2021). Respetando estos principios, se emiten obligaciones negociables en todas sus variantes, fondos comunes de inversión y fideicomisos financieros, siempre y cuando cumplan con la normativa aplicable para su emisión.

Dos años después del lanzamiento de estos productos financieros con impacto social y ambiental, se observa una tendencia creciente de interés no solo en este tipo de instrumentos, sino también en las Finanzas Sostenibles en general (Climate Bonds Initiative, 2022; CNV, 2022). En esta misma línea, la CNV estableció un **Programa de Finanzas Sustentables**, cuyo objetivo es concienciar a los actores del Mercado de Capitales local sobre la importancia de integrar en las decisiones de inversión el análisis del impacto en la sociedad, el ambiente y el buen gobierno corporativo, como elementos complementarios al análisis tradicional de riesgo y rentabilidad (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

## Las estrategias de inversión responsable

Dado la situación que están atravesando el país y la provincia de San Juan, se proponen nuevas alternativas de inversión para el sector público orientadas al mercado de capitales como las inversiones con impacto o sostenibles:

- ◇ Obligación negociable social, verde o sostenibles.
- ◇ Bonos sociales, verdes y sostenibles.
- ◇ Fondos cerrados para invertir en la economía real.
- ◇ Bono verde, nucleando el sector vitivinícola como fue el caso del bono por Fideicomiso Financiero FECOVITA.
- ◇ Bono ODS, nucleando las empresas de San Juan que trabajan por los ODS.

## Obligaciones negociables

La Comisión Nacional de Valores (CNV) ha elaborado directrices para la emisión de valores negociables sociales, verdes y sustentables en Argentina. Estos fondos obtenidos mediante la emisión están destinados a actividades o proyectos temáticos, ya sean sociales, verdes o sustentables, respaldados por el balance general del emisor. Además, la emisión de estos valores negociables puede contar con respaldo mediante una garantía flotante, especial o común, de acuerdo con lo establecido en el artículo 3° de la Ley N° 23.576.

Los valores negociables *verdes* se enfocan en proyectos o actividades con beneficios ambientales, mientras que los valores negociables *sociales* se centran en proyectos o actividades con beneficios sociales. Por su parte, los valores negociables *sustentables* buscan una combinación de ambos

aspectos. Estas inversiones poseen características similares a los valores negociables tradicionales, siendo la diferencia principal el destino del financiamiento, que se destinará a actividades sociales, verdes o sustentables (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

## Bonos verdes

Los **Bonos Verdes** son definidos como cualquier tipo de bono en el cual los recursos obtenidos serán exclusivamente destinados para financiar o refinanciar, parcial o totalmente, proyectos nuevos o existentes que sean considerados elegibles como *proyectos verdes*. Estos instrumentos financieros fueron establecidos en el año 2014 por la **Asociación Internacional del Mercado de Capitales** (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

## Bonos Sociales

Los **Bonos Sociales** se refieren a recursos utilizados para financiar o refinanciar, total o parcialmente, proyectos sociales elegibles, ya sean nuevos o existentes, con impacto social positivo, que estén calificados como “proyectos sociales”. Estos proyectos están diseñados para abordar o mitigar problemas sociales específicos y/o lograr resultados sociales positivos, especialmente, aunque no exclusivamente, para ciertos grupos de la población. Los fondos obtenidos de la emisión de estos bonos se destinan a proyectos con beneficios sociales o problemáticas sociales específicas, los cuales pueden incluir, entre otros, pobreza, educación, vivienda, salud, acceso a infraestructura y seguridad alimentaria. Es importante señalar que los bonos sociales también pueden tener impactos ambientales positivos (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

## Bonos Sostenibles

Los **Bonos Sostenibles** son aquellos que financian una combinación de proyectos ambientales y sociales (CNV, 2021, 2021a, 2021b).

Además de financiar proyectos tanto ambientales como sociales, los bonos sostenibles suelen tener las siguientes características:

- ◇ *Transparencia*: Se espera que la emisión de bonos sostenibles esté respaldada por una adecuada divulgación de información sobre los proyectos financiados y su impacto ambiental y social.

- ◇ *Verificabilidad*: Los proyectos financiados por los bonos sostenibles deben ser evaluados y verificados por terceros independientes para garantizar que cumplan con los criterios ambientales y sociales establecidos.
- ◇ *Impacto medible*: Se busca que los bonos sostenibles generen un impacto medible y cuantificable en términos de beneficios ambientales y sociales, lo que permite evaluar el rendimiento y la efectividad de la inversión.
- ◇ *Asignación de fondos*: Los recursos obtenidos de la emisión de bonos sostenibles se destinan específicamente a proyectos que contribuyan de manera significativa al desarrollo sostenible, priorizando iniciativas que aborden desafíos ambientales y sociales urgentes.
- ◇ *Reporte de resultados*: Los emisores de bonos sostenibles suelen comprometerse a informar periódicamente sobre los resultados obtenidos por los proyectos financiados, demostrando el impacto positivo logrado en la comunidad y el medio ambiente.
- ◇ *Compromiso con la sostenibilidad*: Los emisores de bonos sostenibles suelen estar comprometidos con prácticas empresariales sostenibles en todas las áreas de su operación, no solo en los proyectos financiados por los bonos.

## Fondo común de inversión

Los **Fondos Comunes de Inversión socialmente responsable (FCISR)** representan vehículos de inversión colectiva que adoptan un enfoque centrado en la integración de criterios ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) en la selección de activos que conforman sus carteras. Estos fondos, al igual que los fondos de inversión tradicionales, operan con la finalidad de generar retornos financieros para los inversores, pero se distinguen por incorporar consideraciones no financieras en su gestión.

Los FCISR aplican estrategias de inversión responsable al momento de seleccionar las empresas en las que invertirán, así como los instrumentos financieros en los que participarán. Esta selección se basa en criterios de exclusión, donde se evitan activos vinculados a ciertas actividades, como por ejemplo, los relacionados con combustibles fósiles. Además, estos fondos pueden incorporar criterios de inclusión, dando preferencia a empresas con políticas proactivas en responsabilidad social o que abordan temas específicos relacionados con ASG, como el cambio climático o las energías renovables.

La Comisión Nacional de Valores (CNV) de Argentina aprobó en abril de 2021 un régimen especial para los **Productos de Inversión Colectiva ASG y Sustentables** mediante la Resolución General N° 885. Este régimen tiene como objetivo

regular los fondos de inversión que se centran en Valores Negociables con impacto ambiental, social y/o de gobernanza, promoviendo así la inversión en proyectos que contribuyan al desarrollo sostenible y la responsabilidad corporativa.

## Fideicomiso financiero

Los **Valores Negociables** representan un instrumento financiero que ofrece a los inversores la oportunidad de participar en un proyecto específico o en la obtención de ingresos futuros

mediante una colocación de deuda o una inversión de capital. Estos valores se emiten con el propósito de destinar los fondos obtenidos a proyectos con temáticas sociales y ambientales específicas.

A través de la emisión de Valores Negociables se canalizan recursos financieros hacia iniciativas que abordan problemáticas sociales y ambientales, contribuyendo así al desarrollo sostenible y a la generación de impacto positivo en la comunidad. Este instrumento ofrece a los inversores la posibilidad de alinear sus objetivos financieros con sus valores personales, participando en proyectos que promueven el bienestar social y la protección del medio ambiente.

## Beneficios de las Inversiones Verdes, Sociales y Sustentable (SVS)

Los emisores han experimentado diversos beneficios como resultado de la emisión de valores negociables sociales, verdes y sustentables. Entre estos beneficios se destacan:

- ◇ El acceso a una base más amplia de inversores interesados en proyectos sociales, ambientales o sustentables. Esto expande las oportunidades de financiamiento para los proyectos y fortalece la relación con la comunidad inversora.
- ◇ La adopción de prácticas financieras socialmente responsables y la canalización de fondos hacia proyectos con impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente mejora la reputación de los emisores. Esto puede generar confianza entre los inversores y otras partes interesadas, fortaleciendo la imagen de la empresa o institución emisora.
- ◇ El destinamiento de los fondos obtenidos directamente a proyectos con temáticas sociales y ambientales específicas. Esto proporciona una fuente de financiamiento para iniciativas que buscan abordar problemáticas importantes y generar impacto positivo en la comunidad y el medio ambiente.
- ◇ El impulso de la oferta en base a la fuerte demanda por parte de inversores interesados en proyectos sociales, ambientales o sustentables. Como resultado, algunos emisores han podido beneficiarse de tasas de interés favorables en comparación con otros instrumentos financieros. La sobrescripción, es decir, la demanda que supera la oferta, ha sido común para los bonos con fines ambientales, lo que ha contribuido a condiciones financieras favorables para los emisores.

Estos beneficios demuestran el valor y la viabilidad de la emisión de valores negociables sociales, verdes y sustentables como una estrategia financiera y de inversión que no solo genera retornos económicos, sino que también contribuye al desarrollo sostenible y al bienestar de la sociedad y el medio ambiente.

### Beneficios para los inversores

- ◇ Obtener retornos financieros con la adición de beneficios ambientales y/o sociales.
- ◇ Contribuir en la adaptación climática nacional, seguridad alimentaria, salud pública y abastecimiento energético, entre otros.
- ◇ Satisfacer los requisitos Ambientales, Sociales y de Gobernanza.
- ◇ Permitir la inversión directa para realizar greenings y actividades de impacto social.
- ◇ Aumentar la transparencia y la rendición de cuentas sobre el uso y la gestión de los ingresos.

### Beneficios para los emisores

- ◇ Proporcionar una fuente adicional de financiamiento sustentable.
- ◇ Mejorar la diversificación de los inversores, obteniendo nuevas oportunidades de negocio al aprovechar la creciente demanda de desarrollo sostenible y atraer capital de largo plazo.

- ◇ Mejorar la reputación.
- ◇ Atraer inversores, lo que puede llevar a una alta suscripción y beneficios de fijación de precios.
- ◇ Habilitar la posibilidad de obtener beneficios impositivos, de acuerdo a la Ley N° 26.190, por proyectos de energías renovables.

## Oportunidad para San Juan - Argentina

La Argentina, y en particular la provincia de San Juan, se enfrentan a una serie de desafíos que van desde la crisis financiera global hasta la pandemia, pasando por conflictos bélicos y la crisis climática. Estos problemas ponen de manifiesto la urgencia de replantear los modelos de inversión y desarrollo. En este contexto, la Agencia San Juan de Inversiones (ASJDI), un organismo autárquico del gobierno provincial, tiene como objetivo primordial contribuir al desarrollo sostenible de la provincia.

La ASJDI se ha propuesto brindar apoyo financiero, asistencia técnica e incentivos económicos que promuevan el aumento de la capacidad productiva, la competitividad, la inclusión financiera, la sustentabilidad ambiental y la generación de empleo en San Juan. En este sentido, el desafío que enfrenta la ASJDI radica en la incorporación de inversiones de impacto en la provincia, lo que constituye el punto central de relevancia de esta investigación.

Los resultados de esta investigación estarán orientados hacia la propuesta de inversiones

con impacto que el gobierno provincial pueda integrar en su cartera de inversiones. Los beneficios esperados incluyen la sensibilización sobre la importancia de la sostenibilidad en el ámbito gubernamental, específicamente en la ASJDI, así como en las empresas y la comunidad en general.

Es imperativo que la economía de San Juan continúe creciendo, pero bajo una perspectiva que responda a las demandas actuales de los mercados internacionales, que valoran cada vez más la sostenibilidad. Si bien la provincia experimentó un auge económico a partir del inicio de la actividad minera en 2003, este crecimiento se vio afectado en 2020 debido a la pandemia y la crisis económica global. En este contexto, resulta fundamental explorar alternativas de financiamiento que permitan recuperar el desarrollo económico de manera sostenible, con especial atención en la preservación del medio ambiente. Esta investigación se presenta como una herramienta clave para abordar estos desafíos y avanzar hacia un modelo de desarrollo más equitativo y sostenible en la provincia de San Juan.

## Conclusiones

Las inversiones socialmente responsables surgen como una alternativa clave en este escenario, impulsando la transición hacia un sistema financiero más sostenible. Aunque Argentina está en una etapa incipiente en la aplicación de estas estrategias, la Comisión Nacional de Valores (CNV) se compromete a fomentar su crecimiento mediante la educación y la colaboración con diversos sectores y actores estratégicos. San Juan, con su equilibrio fiscal, está en posición de evaluar la posibilidad de incorporar inversiones con impacto, contando con instituciones como la Agencia San Juan de Inversiones (ASJDI), que promueve el compromiso con la sostenibilidad. Esta situación presenta una oportunidad para la provincia en términos de activos sostenibles.

La presente investigación subraya la importancia y viabilidad de integrar inversiones con impacto en la provincia de San Juan, Argentina. A través del análisis de diversos instrumentos

financieros y estrategias de inversión responsable, se ha demostrado su potencial para impulsar el desarrollo económico, social y ambiental regional. La ASJDI emerge como un actor clave en este proceso, capaz de promover e implementar inversiones con impacto positivo en la provincia. La sensibilización sobre la sostenibilidad en los ámbitos gubernamental, empresarial y comunitario es esencial para avanzar en esta dirección.

A pesar de los desafíos actuales, como la crisis climática y la pandemia, la diversificación de las fuentes de financiamiento hacia inversiones con impacto se presenta como una estrategia acertada para un desarrollo equitativo y respetuoso con el medio ambiente. La adopción de estas inversiones fortalecerá la reputación y la competitividad de San Juan a nivel nacional e internacional, sentando las bases para un modelo de desarrollo más inclusivo y sostenible en el futuro.



## Referencias bibliográficas

- Alesina, A. y Perotti, R. (1996). "Income Distribution, Political Instability, and Investment". *European Economic Review*, N° 40, pp. 1203-1228.
- Argentina (1992). *Ley N° 24.156 de Administración financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional*. Boletín Oficial de la República Argentina, 26 de Octubre.
- (2004). *Ley N° 25.917, Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal*. Boletín Oficial de la República Argentina, 24 de Agosto 24.
- (2006). *Ley N° 26.124, Administración financiera y de los sistemas de control del Sector Público Nacional (Modificación)*. Boletín Oficial de la República Argentina, 7 de Agosto.
- Bertola, M., Chavero, E. y Gonzalez. (2023). "Las finanzas sustentables y sostenibles en el mercado de capitales argentino". *Estudios de Derecho Empresario*. Recuperado de <https://revistas.unc.edu.ar/index.php/esdeem/article/view/41497/41417>.
- Chenguel, M. B. y Mansour, N. (2024). "Green finance: between commitment and illusion". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 34, N° 1, pp. 179-192. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/CR-10-2022-0162>.
- Climate Bonds Initiative, C. (2022). "Estado del mercado en América Latina y el Caribe". *Green Finance LAC*. Recuperado de <https://greenfinancelac.org/es/recursos/publicaciones/estado-del-mercado-en-america-latina-y-el-caribe/>.
- Eurosif. (2022). "European SRI study". *EUR*, pp. 1-68. Recuperado de <http://scholar.google.com/scholar?hl=ene&btnG=Search&q=intitle:European+SRI+Study#8>.
- Finocchiar. (2023). "Bonos SVS en Argentina: análisis de la información divulgada por las entidades emisoras en reportes periódicos y en estados financieros". *Libro de resúmenes del 2º Encuentro de Investigación en Ciencias de la Administración*, N° 66. Recuperado de [https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6694/E-Book 2º encuentro IICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=67](https://repositoriodigital.uns.edu.ar/bitstream/handle/123456789/6694/E-Book%20encuentro%20IICA.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=67).
- Hand, D., Ringel, B. y Danel, A. (2022). "Sizing the Impact Investing Market: 2022". *The Global Impact Investing Network (GIIN)*. New York. Recuperado de <https://thegiin.org/research/publication/impact-investing-market-size-2022/>.
- Hand, D., Sunderji, S. y Maria Pardo, N. (2023). "GIINsight 2023: Impact Investor Demographics". *The Global Impact Investing Network (GIIN)*. Recuperado de [www.thegiin.org](http://www.thegiin.org).
- Hernández Soto, G. (2024). "The role of foreign direct investment and green technologies in facilitating the transition toward green economies in Latin America". *Energy*, N° 288. Recuperado <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.energy.2023.129933>.
- Inverco, O. (2022). *Participes: visión sobre los Fondos de Inversión y sus gestores*. INVERCO. Recuperado de <http://www.observatorioinverco.com/mas-la-mitad-los-ahorradores-conocen-los-criterios-esg-los-tienen-cuenta-la-hora-invertir/>.
- Kraemer-Eis, H., Block, J., Botsari, A., Lang, F., Lorenzen, S. y Diegel, W. (2024). "Entrepreneurial finance in Europe and the Russian war against Ukraine". *The Journal of Technology Transfer*. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10961-024-10067-9>.
- Marszk, A. y Lechman, E. (2024). "What drives sustainable investing? Adoption determinants of sustainable investing exchange-traded funds in Europe". *Structural Change and Economic Dynamics*, N° 69, pp. 63-82. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.strueco.2023.11.018>.
- OCDE, CAF y CEPAL. (2024). *Latin American Economic Outlook 2023: Investing in Sustainable Development*. Recuperado de <https://repositorio.cepal.org/items/2bbe1b1a-677f-4cc7-87d6-cda13f-244c4b>.
- ONU (2022). *World Investment Report 2022*.
- PNUD (2020). *Inversión de Impacto en la Argentina*.
- Singhania, M., Saini, N., Shri, C. y Bhatia, S. (2024). "Cross-country comparative trend analysis in ESG regulatory framework across developed and developing nations". *Management of Environmental Quality: An International Journal*, N° 35, pp. 61-100. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/MEQ-02-2023-0056>.
- Song, M., Anees, A., Rahman, S. U. y Ali, M. S. E. (2024). "Technology transfer for green investments: exploring how technology transfer through foreign direct investments can contribute to sustainable practices and reduced environmental impact in OIC economies". *Environmental Science and Pollution Research*, Vol. 31, N° 6, pp. 8812-8827. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11356-023-31553-x>.
- Tinelli, L. (2021). *Invertir buscando impacto: una solución de largo plazo para el progreso de argentina*. Recuperado de <https://www.bcr.com.ar/es/sobre-bcr/revista-institucional/noticias-revista-institucional/invertir-buscando-impacto-una>.
- Wang, L., Akhtar, M., Khan, M., Asghar, N., Rehman, H. y Xu, Y. (2024). *Evaluación de la brecha de sostenibilidad ambiental en las economías del G20: el papel del crecimiento económico, la combinación energética, la inversión extranjera directa y la población*.



# Más Allá del Beneficio

Integrando la Sostenibilidad en la Cultura Corporativa

## Beyond Profit

Integrating Sustainability into Corporate Culture

**Juan Manuel Sanchez Simonatto** | ORCID: [orcid.org/0009-0007-8067-7212](https://orcid.org/0009-0007-8067-7212)

*jmsanchezs@gmail.com*

Universidad Católica de Cuyo

**Mayra Navarro** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-8301-9000](https://orcid.org/0000-0002-8301-9000)

*cpnmayranavarro@gmail.com*

Universidad Católica de Cuyo

**María Belén Cañizares** | ORCID: [orcid.org/0009-0008-3203-5458](https://orcid.org/0009-0008-3203-5458)

*belcani11@gmail.com*

Universidad Católica de Cuyo

### Argentina

*Recibido: 24/6/2024*

*Aceptado: 25/7/2024*

### Resumen

El presente estudio explora la importancia de la sostenibilidad empresarial y su integración en la gestión de las empresas en Argentina. A través de un análisis detallado se identifican los beneficios económicos, sociales y ambientales de adoptar prácticas sostenibles, la mejora de la eficiencia operativa, la reducción de costos y la apertura de nuevos mercados. También se examinan los desafíos actuales que enfrentan las empresas, destacando la oportunidad que representa la sostenibilidad para superar estos obstáculos.

Se presentan ejemplos de empresas argentinas y latinoamericanas que han implementado exitosamente estrategias sostenibles, logrando beneficios significativos en términos de reputación, eficiencia y resiliencia. Además, se discuten las barreras culturales, organizacionales y financieras que dificultan la adopción de prácticas sostenibles y se proponen estrategias para superarlas.

La adopción de prácticas sostenibles no solo responde a una demanda ética y social sino que también es una estrategia integral para asegurar el éxito a largo plazo, mejorar la competitividad y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental de las empresas argentinas.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Empresas, Gestión, Oportunidad, Argentina.

### Abstract

This study explores the importance of corporate sustainability and its integration into the management of companies in Argentina. Through a detailed analysis, it identifies the economic, social and environmental benefits of adopting sustainable practices, such as improving operational efficiency, reducing costs and opening new markets. It also examines the current challenges faced by companies, highlighting the opportunity that sustainability represents to overcome these obstacles.

Practical examples are presented of Argentinean and Latin American companies that have successfully implemented sustainable strategies, achieving significant benefits in terms of reputation, efficiency and resilience. In addition, cultural, organisational and financial barriers to the adoption of sustainable practices are discussed, and strategies to overcome them.

The adoption of sustainable practices not only responds to an ethical and social demand, but is also an integral strategy to ensure long-term success, improve competitiveness and contribute positively to the economic, social and environmental development of Argentinean companies.

**Key words:** Sustainability, Companies, Management, Opportunity, Argentina.

## Introducción

En las últimas décadas, el concepto de sostenibilidad ha ganado una relevancia significativa en el ámbito empresarial (Sanders y Wood, 2023). La **sostenibilidad**, definida por el *Informe Brundtland* como el desarrollo que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987), se ha convertido en un imperativo para las organizaciones modernas. Las empresas ya no son vistas únicamente como entidades económicas cuyo único propósito es generar ganancias; ahora se espera que desempeñen un papel activo en la solución de problemas sociales y ambientales, contribuyendo al bienestar general de la sociedad (Argandoña, 2008).

La integración de prácticas sostenibles en la gestión empresarial no solo responde a una demanda ética y social (Argandoña, 2007), sino que también ofrece múltiples beneficios económicos y competitivos (Fontrodona y Marín, 2019). La implementación de estrategias sostenibles puede mejorar la eficiencia operativa, reducir costos, abrir nuevos mercados y atraer inversiones (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). Además, las empresas que adoptan prácticas sostenibles suelen gozar de una mejor reputación, lo que a su vez puede

incrementar la lealtad de los clientes y fortalecer la relación con los *stakeholders* (Argandoña, 1998).

La presente contribución tiene como objetivo explorar la importancia de las prácticas sostenibles en las empresas, destacando tanto los beneficios como los desafíos asociados a su implementación. A través de un análisis detallado de modelos de gestión, identificación de grupos de interés y ejemplos prácticos, se pretende proporcionar un marco comprensivo para que las empresas comprendan y adopten la sostenibilidad como un componente integral de su estrategia corporativa.

Se organiza de la siguiente manera: primero se presentará un marco teórico que incluye definiciones clave y principios de sostenibilidad y **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)**. A continuación se expondrá la metodología. Luego se discutirá la importancia de las prácticas sostenibles para las empresas seguido de un análisis sobre cómo integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial. Posteriormente se revisarán estudios de caso y ejemplos prácticos de empresas que han implementado exitosamente estas prácticas. Finalmente se abordarán los desafíos y oportunidades asociados a la sostenibilidad empresarial en San Juan, concluyendo con recomendaciones y perspectivas futuras.

## Marco teórico

El concepto de sostenibilidad tiene sus raíces en las preocupaciones medioambientales que surgieron en la década de 1970. La crisis petrolera de 1973 y la publicación del informe *Los límites del crecimiento* por el Club de Roma en 1972 alertaron al mundo sobre los límites finitos de los recursos naturales y la necesidad de un uso responsable y sostenible de los mismos (Meadows *et al.*, 2017). Este informe introdujo la idea de que el crecimiento económico sin considerar las limitaciones medioambientales no era viable a largo plazo (Kuhlman y Farrington, 2010).

En 1987, la **Comisión Mundial sobre Medio Ambiente y Desarrollo** de las Naciones Unidas publicó el Informe Brundtland, titulado *Nuestro futuro común*. Este informe definió el desarrollo sostenible como *aquel que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades* (Brundtland, 1987). Esta definición

subrayó la interdependencia de los factores económicos, sociales y ambientales y estableció las bases para el concepto moderno de sostenibilidad (Strange y Bayley, 2008). Este enfoque holístico ha sido adoptado globalmente y resalta la importancia de considerar el impacto a largo plazo de las decisiones empresariales (Kuhlman y Farrington, 2010). La sostenibilidad implica un equilibrio entre el crecimiento económico, el bienestar social y la protección del medio ambiente, estableciendo una base para el desarrollo sostenible (Elkington, 1998).

La **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** se refiere a la integración voluntaria por parte de las empresas de preocupaciones sociales y ambientales en sus operaciones y en su interacción con sus *stakeholders* (Argandoña, 2008). La RSE va más allá del cumplimiento de las obligaciones legales, abarcando acciones que promueven el desarrollo sostenible (Fontrodona y Marín,

2019). La RSE comenzó a ganar relevancia en las décadas de 1950 y 1960, cuando se empezó a cuestionar el papel de las empresas en la sociedad más allá de la simple generación de beneficios. Howard R. Bowen, en su libro *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), es considerado uno de los pioneros en formalizar el concepto de responsabilidad social en el ámbito empresarial.

En las décadas de 1970 y 1980, la RSE evolucionó para incluir un enfoque más amplio que abarcaba no solo la filantropía sino también prácticas empresariales que tuvieran en cuenta los impactos sociales y ambientales de las operaciones comerciales (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). La presión pública, los escándalos corporativos y una mayor conciencia sobre los derechos humanos y el medio ambiente llevaron a las empresas a adoptar prácticas más responsables (Kliksberg, 2004).

Existen una serie de eventos clave en la evolución de la RSE:

- ◇ en 1976, la **Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE)** publicó las *Líneas Directrices para Empresas Multinacionales*, uno de los primeros intentos de establecer normas internacionales de conducta empresarial.
- ◇ en 1979, Archie y Carroll, presentaron el modelo de la *Pirámide de la RSE*, que incluye cuatro niveles de responsabilidad: económica, legal, ética y filantrópica.
- ◇ en el año 2000, las Naciones Unidas (ONU) lanzaron el **Pacto Global**, una iniciativa para alinear las estrategias y operaciones empresariales con diez principios universales en las áreas de derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción (ONU, 2010).

En el siglo XXI, los conceptos de sostenibilidad y RSE han convergido y se han integrado más

profundamente en las estrategias corporativas (Cuesta González, 2004). La publicación de los *Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)* en 2015 por la ONU marcó un hito significativo en esta evolución, proporcionando un marco global para que las empresas contribuyan al desarrollo sostenible (ONU, 2015).

Se puede agrupar en etapas clave la evolución de la sostenibilidad y la RSE. En la década de 2000, se observa una mayor adopción de estándares y marcos internacionales como la *Global Reporting Initiative (GRI)*, que proporciona directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad. Las empresas comienzan a reportar de manera más transparente sus impactos económicos, sociales y ambientales. Durante la década de 2010, la sostenibilidad se convierte en un elemento central de la estrategia empresarial. Las empresas reconocen que la sostenibilidad no solo es ética, sino también económicamente viable. La integración de los ODS en las estrategias empresariales se convierte en una práctica común. La década de 2020 se caracteriza por la pandemia de COVID-19, en la que se resalta la importancia de la resiliencia y la sostenibilidad en las empresas. La presión por la transparencia y la sostenibilidad aumenta, con una mayor demanda de los consumidores e inversores por prácticas empresariales responsables (Goniewicz *et al.*, 2023).

En la actualidad, la sostenibilidad y la RSE son componentes esenciales de la estrategia empresarial (Sanders y Wood, 2023). Las empresas que adoptan prácticas sostenibles no solo mejoran su reputación y relaciones con los *stakeholders*, sino que también logran una mayor eficiencia operativa y resiliencia ante los cambios del entorno (García Navarro y Granda Revilla, 2020). La sostenibilidad se ha convertido en un criterio crucial para los inversores, y las empresas que no abordan estos temas enfrentan riesgos significativos, tanto financieros como reputacionales (Porter *et al.*, 2011).

## Metodología

Para proporcionar un marco de análisis más preciso y consistente en el estudio de las prácticas sostenibles de las empresas seleccionadas, se propone la siguiente metodología de estudio de caso. Este enfoque ofrece una estructura clara que facilita la comparación y el *benchmarking* entre los casos analizados.

### Selección de Criterios de Evaluación

Se identifican criterios clave que reflejan aspectos críticos de la sostenibilidad empresarial. Estos criterios incluyen:

- ◇ *Adopción de Tecnologías Limpias*: implementación de tecnologías que minimicen el impacto ambiental.
- ◇ *Políticas de Responsabilidad Social*: enfoques y prácticas en torno a la responsabilidad social, incluyendo equidad de género y derechos humanos.
- ◇ *Gestión de Recursos Naturales*: eficiencia en el uso de recursos como agua y energía, y prácticas de reducción de residuos.
- ◇ *Compromiso con la Comunidad*: participación en iniciativas comunitarias e impacto social positivo.
- ◇ *Transparencia y Comunicación*: niveles de transparencia en la divulgación de prácticas sostenibles.
- ◇ *Innovación en Productos Sostenibles*: desarrollo e innovación en productos y procesos sostenibles.
- ◇ *Cumplimiento de Normativas Ambientales*: adherencia a regulaciones ambientales locales e internacionales.

### Recolección de Datos

Para cada criterio se recolectan datos cualitativos y cuantitativos de fuentes como informes de sostenibilidad, entrevistas, declaraciones públicas, y artículos de prensa. Esta información es esencial para evaluar la implementación de cada criterio en las empresas analizadas.

### Evaluación y Análisis Comparativo

Cada empresa es evaluada en función de su desempeño en los criterios seleccionados. Se utiliza una escala simple para determinar si una empresa *cumple* o *no cumple* con cada criterio. Esta evaluación se presenta en una matriz de evaluación comparativa, que permite visualizar las fortalezas y debilidades relativas de cada empresa en términos de sostenibilidad.

### Justificación de las Propuestas

La adopción de prácticas sostenibles en el ámbito empresarial no solo es una respuesta a las crecientes demandas éticas y sociales sino también una estrategia integral que proporciona múltiples beneficios económicos, sociales y ambientales. A continuación, se presenta la justificación de las propuestas realizadas en este estudio, basadas en el análisis de casos de empresas argentinas y latinoamericanas.

- ◇ *Adopción de Tecnologías Limpias*. Tanto la implementación de tecnologías limpias como el uso de energías renovables y procesos eficientes, reduce significativamente el impacto ambiental de las empresas. Esta transición no solo contribuye a la mitigación del cambio climático sino que también ofrece beneficios económicos, como la reducción de costos operativos a largo plazo. Las empresas que adoptan estas tecnologías están mejor preparadas para cumplir con las regulaciones ambientales futuras y pueden mejorar su reputación ante consumidores y *stakeholders* conscientes del medio ambiente.
- ◇ *Desarrollo de Políticas de Responsabilidad Social*. Las políticas de responsabilidad social, que incluyen el trabajo comunitario y la promoción de la equidad de género y los derechos humanos, fortalecen la relación de las empresas con sus comunidades y mejoran la satisfacción y lealtad de los empleados. Estas políticas también pueden aumentar la confianza y lealtad de los consumidores, lo

que es crucial en un mercado cada vez más orientado hacia la responsabilidad social y la transparencia.

- ◇ *Gestión Eficiente de Recursos Naturales.* La eficiencia en el uso de recursos naturales y la gestión de residuos son fundamentales para la sostenibilidad empresarial. Al optimizar el consumo de agua y energía y reducir los residuos, las empresas pueden disminuir costos y riesgos asociados con el suministro de recursos y la gestión de residuos. Además, estas prácticas contribuyen a la preservación de los recursos naturales y al bienestar ambiental, alineándose con los ODS.
- ◇ *Compromiso Activo con la Comunidad.* El compromiso activo con la comunidad, a través de iniciativas sociales y ambientales, ayuda a fortalecer el tejido social y a construir una imagen positiva de la empresa. Las empresas que invierten en el desarrollo comunitario no solo mejoran la calidad de vida en las áreas donde operan, sino que también generan un capital social que puede ser crucial en tiempos de crisis o cambios en el entorno empresarial.
- ◇ *Innovación en Productos Sostenibles.* La innovación en productos y procesos sostenibles no solo responde a una creciente demanda de consumidores conscientes, sino que también permite a las empresas diferenciarse en el mercado y acceder a nuevos segmentos. Los productos sostenibles, como aquellos

con ecoetiquetas o fabricados con materiales reciclables, pueden mejorar la competitividad y abrir nuevas oportunidades de negocio, además de contribuir a la reducción de la huella ambiental.

- ◇ *Transparencia y Comunicación.* La transparencia en la comunicación de las prácticas sostenibles es crucial para construir y mantener la confianza de los *stakeholders*. La elaboración de informes de sostenibilidad y la participación en diálogos abiertos con los *stakeholders* permiten a las empresas demostrar su compromiso con la sostenibilidad y gestionar mejor sus relaciones con inversores, clientes, y la comunidad en general.
- ◇ *Cumplimiento de Normativas Ambientales.* El cumplimiento de normativas ambientales no solo es un requisito legal sino también una práctica que minimiza riesgos financieros y reputacionales. Las empresas que cumplen con las regulaciones locales e internacionales están mejor posicionadas para operar de manera sostenible y evitar sanciones legales que puedan afectar su operación y reputación.

Estas propuestas están diseñadas para ayudar a las empresas a integrar la sostenibilidad en su estrategia corporativa, asegurando no solo el cumplimiento de las demandas éticas y regulatorias, sino también mejorando su eficiencia operativa, reputación y competitividad en el mercado.

## Prácticas sostenibles para las empresas

### Importancia

Implementar prácticas sostenibles puede tener un impacto significativo en la rentabilidad y eficiencia operativa de las empresas (Ramírez, 2018). La sostenibilidad no solo implica un compromiso ético, sino que también ofrece oportunidades económicas tangibles (Argandoña, 2007). Las empresas que integran la sostenibilidad en su modelo de negocio a menudo experimentan una mayor eficiencia en el uso de recursos, lo que lleva a una reducción de costos a largo plazo (García Navarro y Granda Revilla, 2020). Por ejemplo, la optimización del consumo energético y la gestión eficiente de los residuos pueden generar ahorros significativos.

Además, las prácticas sostenibles pueden abrir nuevos mercados y atraer inversiones. Los inversores están cada vez más interesados en financiar empresas que demuestren un fuerte compromiso con la sostenibilidad y que gestionen de manera efectiva los riesgos ambientales, sociales y de gobernanza (ESG) (García-Samper *et al.*, 2022). Esto se refleja en el creciente interés en los bonos verdes y los fondos de inversión sostenible, que priorizan proyectos y empresas con impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente (León *et al.*, 2021). La capacidad de atraer capital y reducir el costo del capital es un claro beneficio económico de las prácticas sostenibles (Martínez Ferrero, 2014).

## Beneficios Sociales y Ambientales

Las prácticas sostenibles también generan importantes beneficios sociales y ambientales (Godínez *et al.*, 2009). Las empresas que adoptan estas prácticas contribuyen al bienestar de las comunidades en las que operan, promoviendo la equidad social y el respeto a los derechos humanos (Gudynas, 2000). La implementación de políticas laborales justas y la creación de empleos dignos son ejemplos de cómo las empresas pueden tener un impacto positivo en la sociedad (Navarro *et al.*, 2012).

Desde una perspectiva ambiental, las prácticas sostenibles ayudan a mitigar el cambio climático y a preservar los recursos naturales (Huerta-Estévez *et al.*, 2021). Las empresas pueden reducir su huella de carbono mediante la adopción de tecnologías limpias, la mejora de la eficiencia energética y la promoción de la economía circular (Chavarro *et al.*, 2018). Estas acciones no solo benefician al medio ambiente sino que también mejoran la resiliencia de las empresas frente a los riesgos ambientales y regulatorios (Gudynas, 2000). La gestión sostenible de los recursos naturales y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero son esenciales para la sostenibilidad a largo plazo y para cumplir con los ODS (Brito Bravo *et al.*, 2018).

## Ventajas Competitivas

La adopción de prácticas sostenibles puede proporcionar a las empresas una ventaja competitiva significativa en el mercado (Brito Bravo *et al.*, 2018). En un entorno empresarial cada vez más consciente y exigente en términos de sostenibilidad, las empresas que demuestran un compromiso real pueden diferenciarse de sus competidores (Fontrodona y Marín, 2019). La mejora de la reputación corporativa es uno de los principales beneficios competitivos de las prácticas sostenibles (Castro Alfaro, 2017).

Los consumidores y clientes valoran cada vez más las prácticas sostenibles y están dispuestos a apoyar a las empresas que operan de manera responsable (Mora, 2023). Esto se traduce en una mayor lealtad del cliente y en un aumento de las ventas (Mosquera González, 2023). Además, las empresas sostenibles pueden atraer y retener talento, ya que los empleados prefieren trabajar para organizaciones que se alineen con sus valores personales y que demuestren un compromiso con el bienestar social y ambiental (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). La sostenibilidad también puede

abrir nuevas oportunidades de negocio y permitir a las empresas acceder a mercados que valoran la responsabilidad ambiental y social (Brito Bravo *et al.*, 2018).

## Desafíos

La sostenibilidad empresarial enfrenta diversos desafíos y oportunidades que las empresas deben abordar y aprovechar para integrar eficazmente prácticas sostenibles en su modelo de negocio (Cuesta González, 2004). Uno de los principales es el **costo inicial asociado** (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Las inversiones en tecnologías limpias, infraestructura verde y capacitación del personal pueden ser significativas, y las empresas pueden encontrar difícil justificar estos gastos sin una clara visión de los retornos financieros inmediatos (Martínez Ferrero, 2014). Aunque los costos iniciales pueden ser altos, las inversiones en sostenibilidad suelen generar ahorros a largo plazo mediante la mejora de la eficiencia operativa y la reducción de residuos (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Además, las empresas que no invierten en sostenibilidad pueden enfrentar mayores riesgos financieros y regulatorios en el futuro.

Otro desafío significativo es la **resistencia al cambio** dentro de las organizaciones. Los empleados y directivos pueden mostrarse reacios a adoptar nuevas prácticas y procedimientos que perciben como costosos o complicados (Castro Alfaro, 2017). La falta de conciencia y conocimiento sobre la sostenibilidad también puede impedir la adopción de prácticas sostenibles (Argandoña, 2008). Para superar este desafío, las empresas pueden invertir en la capacitación de sus empleados y en la colaboración con expertos externos (Arias-Valle, 2023). Participar en iniciativas y redes de sostenibilidad también puede proporcionar acceso a recursos y conocimientos especializados (Filho *et al.*, 2024).

Las **limitaciones financieras** son otro obstáculo, ya que la implementación de prácticas sostenibles puede requerir inversiones iniciales significativas, como la adquisición de tecnologías limpias, la reestructuración de procesos y la capacitación del personal (Guiza y Barrera, 2019). Los beneficios financieros de las prácticas sostenibles a menudo se materializan a largo plazo, lo que puede desincentivar a las empresas que buscan resultados inmediatos (García Navarro y Granda Revilla, 2020). Las empresas pueden superar este desafío adoptando voluntariamente estándares internacionales reconocidos, como los establecidos por la Global Reporting Initiative (GRI) y el Pacto Global de las Naciones Unidas. Participar en la elaboración de políticas públicas también puede ayudar a influir en la creación de normativas más claras y



coherentes. Además, las empresas deben cumplir con una serie de normativas y legislaciones locales e internacionales que pueden ser complejas y cambiantes (Zapata, 2012). Mantenerse al día con estas regulaciones puede ser un desafío significativo. En algunos casos, la falta de normas claras y consistentes puede dificultar la implementación de prácticas sostenibles, llevando a interpretaciones variadas y confusión. Adoptar voluntariamente estándares internacionales y participar en la elaboración de políticas públicas puede ayudar a superar este desafío (Zapata, 2012).

La **gestión de la cadena de suministro** presenta desafíos adicionales (Santos Hernández, 2022). Asegurar la transparencia y trazabilidad en toda la cadena de suministro es crucial, pero puede ser difícil de lograr (Fernández Chulián y Larrinaga González, 2008). Las empresas deben garantizar que sus proveedores y socios también adopten prácticas sostenibles, lo que puede ser complicado si estos no comparten los mismos valores o carecen de los recursos necesarios (Fernández Valero *et al.*, 2016). Trabajar con proveedores para implementar prácticas sostenibles requiere colaboración y a menudo, apoyo financiero y técnico (Gil Lafuente y Paula, 2011).

## Oportunidades

La sostenibilidad ofrece la oportunidad de mejorar la eficiencia operativa y reducir costos (Gudynas, 2000). La sostenibilidad en las empresas colabora con la licencia social para operar (Arias-Valle *et al.*, 2022). La optimización del uso de recursos, la eficiencia energética y la gestión de residuos pueden generar ahorros significativos a largo plazo. Empresas como **Grupo Sancor Seguros** han demostrado que las inversiones en sostenibilidad pueden resultar en reducciones de costos operativos y mejoras en la eficiencia. Estas prácticas no solo benefician financieramente a la empresa sino que también mejoran su competitividad en el mercado. Implementar medidas como la instalación de sistemas de iluminación LED, la utilización de energía renovable y la optimización de procesos para reducir el consumo de energía son ejemplos claros de cómo se pueden obtener ahorros y mejoras en la eficiencia operativa. Además, la gestión adecuada de los residuos mediante la reducción, reutilización y reciclaje contribuye a disminuir los costos asociados con la eliminación de desechos y mejora la eficiencia operativa general de la empresa.

La demanda de productos y servicios sostenibles está en aumento (Santos Hernández, 2022). Las empresas que adoptan prácticas sostenibles pueden acceder a nuevos mercados y atraer a consumidores conscientes que valoran la responsabilidad ambiental y social (Mosquera Gon-

zález, 2023). **Banco Galicia** ha capitalizado esta oportunidad desarrollando productos financieros sostenibles, como líneas de crédito verdes y bonos sostenibles, que financian proyectos con impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad. Promover la educación ambiental entre sus clientes a través de programas educativos y campañas de concienciación también ha fortalecido su relación con la comunidad. Estas iniciativas no solo mejoran la reputación de la empresa, sino que también abren nuevas oportunidades de negocio, permitiendo a Banco Galicia posicionarse como un líder en finanzas sostenibles y atraer a un segmento de mercado cada vez más consciente y exigente.

Las prácticas sostenibles también pueden atraer y retener talento (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). Los empleados, especialmente los más jóvenes, prefieren trabajar para empresas que demuestran un compromiso genuino con la sostenibilidad y la responsabilidad social (Navarro *et al.*, 2012). La implementación de políticas de sostenibilidad y responsabilidad social, como las llevadas a cabo por **Natura**, puede mejorar la moral de los empleados y reducir la rotación. Natura promueve la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral y en sus operaciones, implementando políticas para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos. Esto no solo crea un ambiente de trabajo positivo, también aumenta la productividad al fomentar un entorno en el que los empleados se sienten valorados y motivados (Chinchilla *et al.*, 2003). Al atraer y retener talento, las empresas pueden asegurar una fuerza laboral comprometida y preparada para enfrentar los desafíos futuros.

La adopción de prácticas sostenibles mejora la reputación corporativa y fortalece la relación con los *stakeholders* (Freeman, 1984). La transparencia en la comunicación de los logros y desafíos en sostenibilidad puede aumentar la confianza y lealtad de los clientes, inversores y comunidades locales (Fernández Chulián y Larrinaga González, 2008). Empresas como **Arcor** han demostrado que la sostenibilidad puede ser un diferenciador clave en el mercado. Arcor ha invertido en la investigación y desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases biodegradables y productos alimenticios saludables, respondiendo a la demanda de consumidores conscientes y mejorando la percepción pública de la empresa. Esta reputación mejorada no solo atrae a consumidores, sino también a inversores comprometidos con prácticas responsables, proporcionando a la empresa una ventaja competitiva significativa (Reyno, 2006).

La sostenibilidad impulsa la innovación y el desarrollo de nuevas tecnologías (Brito Bravo *et al.*, 2018). Las empresas que invierten en investigación y desarrollo sostenible pueden descubrir nuevas formas de producir y operar que sean más eficientes y menos dañinas para el medio

ambiente. Natura, por ejemplo, ha invertido en el desarrollo de productos ecológicos y en la mejora de su cadena de suministro sostenible. Esto ha llevado a la creación de productos diferenciados y altamente valorados en el mercado. La innovación es un motor clave para el crecimiento y la competitividad, y la sostenibilidad proporciona

un marco para explorar nuevas oportunidades y desarrollar soluciones innovadoras. Al centrarse en la sostenibilidad, las empresas pueden mantenerse a la vanguardia de la industria, adaptarse a las cambiantes demandas del mercado y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental (Reyno, 2006).

## Integración de la sostenibilidad a la gestión empresarial

**E**l **Modelo de Gestión del Pacto Global** propone un enfoque estructurado para integrar la sostenibilidad en la gestión empresarial (ONU, 2010). Este modelo incluye seis pasos esenciales:

### Comprometerse

- ◇ *Liderazgo y Compromiso.* Los líderes de la empresa deben señalar públicamente su compromiso con la sostenibilidad y alinear todas las estrategias y operaciones con los principios de sostenibilidad. Este compromiso debe ser comunicado claramente a todos los niveles de la organización y a los *stakeholders* externos.
- ◇ *Adopción de Principios Globales.* Integrar los diez principios del Pacto Global de las Naciones Unidas en todas las estrategias y operaciones. Estos principios abarcan derechos humanos, estándares laborales, medio ambiente y anticorrupción.

### Evaluar

- ◇ *Autoevaluación y Diagnóstico.* Realizar una autoevaluación para identificar las brechas y riesgos en la alineación con los principios sostenibles. Herramientas de autoevaluación, como las desarrolladas por el Pacto Global, pueden ayudar a las empresas a evaluar su desempeño en áreas clave.
- ◇ *Análisis de Materialidad.* Identificar los temas materiales que son críticos para los *stakeholders* y para la empresa. El análisis de materialidad ayuda a priorizar los temas que tendrán el mayor impacto en la sostenibilidad y en la estrategia empresarial.

### Definir

- ◇ *Desarrollo de Objetivos y Metas.* Basándose en la evaluación de riesgos, oportunidades e impactos, la compañía debe desarrollar y

redefinir objetivos y mediciones específicas. Estos objetivos deben ser claros, medibles y alineados con las prioridades estratégicas de la organización.

- ◇ *Plan de Acción Integral.* Crear un plan que involucre a todas las áreas de la empresa. Este plan debe incluir iniciativas específicas, cronogramas y responsables para asegurar que los objetivos de sostenibilidad se integren efectivamente en la gestión diaria.

### Implementar

- ◇ *Establecimiento de Procesos y Capacitación.* Establecer y asegurar ajustes constantes en los procesos clave para alinearlos con los objetivos de sostenibilidad. Capacitar a los empleados en prácticas sostenibles y asegurar que entiendan la importancia de estas prácticas para la estrategia corporativa.
- ◇ *Cadena de Valor.* Trabajar con proveedores y socios comerciales para asegurar que toda la cadena de valor esté alineada con los principios de sostenibilidad. Esto puede incluir la implementación de políticas de compras sostenibles y la colaboración en iniciativas de responsabilidad social.

### Medir

- ◇ *Monitoreo y Evaluación del Desempeño.* Ajustar los sistemas de gestión del desempeño para monitorear y analizar las medidas establecidas. Utilizar indicadores clave de rendimiento (KPI) para evaluar el progreso hacia los objetivos de sostenibilidad y realizar ajustes según sea necesario.
- ◇ *Informes de Sostenibilidad.* Desarrollar informes de sostenibilidad utilizando marcos reconocidos como la GRI. Estos informes deben incluir datos cuantitativos y cualitativos sobre el desempeño económico, social y ambiental de la empresa.

## Comunicar

- ◇ *Transparencia y Comunicación.* Documentar y comunicar los impactos y progresos a los grupos de interés mediante reportes de sostenibilidad. La transparencia en la comunicación fortalece la confianza de los *stakeholders* y mejora la reputación corporativa.

- ◇ *Diálogo con Stakeholders.* Fomentar un diálogo continuo con los *stakeholders* para obtener retroalimentación sobre el desempeño en sostenibilidad y ajustar las estrategias según sea necesario. Este diálogo puede incluir encuestas, reuniones y otros mecanismos de participación.

## Ejemplos prácticos de empresas que han implementado exitosamente la sostenibilidad

### Banco Galicia

**B**anco Galicia, uno de los principales bancos privados de Argentina, ha implementado una estrategia de sostenibilidad integral que abarca diversos aspectos de su operación y su relación con la comunidad. La estrategia del banco se alinea con los ODS y busca promover el desarrollo económico, social y ambiental. Este banco ha desarrollado productos financieros sostenibles, como líneas de crédito verdes y bonos sostenibles, que financian proyectos con impactos positivos en el medio ambiente y la sociedad. La entidad financiera ha lanzado programas educativos y campañas de concienciación ambiental tanto para sus empleados como para la comunidad, que incluyen talleres, seminarios y programas de voluntariado corporativo. Además, Banco Galicia ha implementado políticas de gestión de recursos que incluyen la reducción del consumo de papel, la eficiencia energética y la gestión sostenible del agua en sus instalaciones.

#### Resultados

La introducción de productos financieros sostenibles ha permitido a Banco Galicia atraer a clientes e inversores interesados en proyectos con impacto positivo. Las iniciativas educativas y de concienciación ambiental han fortalecido la relación del banco con la comunidad y han mejorado su reputación como una institución responsable. Las políticas de gestión de recursos han resultado en una mayor eficiencia operativa y una reducción de costos.

### Arcor

Esta empresa, uno de los mayores productores de alimentos de América Latina ha integrado la sostenibilidad en su modelo de negocio. Ha desarrollado una estrategia de sostenibilidad que se enfoca en la innovación, la gestión responsable de recursos y el compromiso social. Arcor ha invertido en la investigación y desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases biodegradables y productos alimenticios saludables que contribuyen a una dieta equilibrada. La empresa ha implementado prácticas de agricultura sostenible, optimización del uso del agua y gestión eficiente de la energía en sus operaciones. Además, Arcor ha establecido programas para la conservación de la biodiversidad en las áreas donde opera. También ha desarrollado programas de responsabilidad social que incluyen la educación, la nutrición y el bienestar de las comunidades locales, colaborando con organizaciones no gubernamentales (ONG) y gobiernos locales para llevar a cabo proyectos de desarrollo comunitario.

#### Resultados

La inversión en innovación ha permitido a Arcor desarrollar y comercializar productos sostenibles que responden a la demanda de consumidores conscientes. Las prácticas de gestión responsable de recursos han resultado en una reducción significativa del uso de agua y energía, así como en la protección de la biodiversidad. Los programas de responsabilidad social han mejorado las condiciones de vida en las comunidades donde opera Arcor y han fortalecido la relación de la empresa con estos *stakeholders*.

## Natura

Esta empresa brasileña de cosméticos y productos de belleza es conocida por su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social. Ha integrado la sostenibilidad en su estrategia corporativa y en todas sus operaciones, desde la cadena de suministro hasta la comercialización. Natura trabaja con comunidades locales en la Amazonía para obtener ingredientes de manera sostenible y promover el comercio justo, asegurando que todos sus proveedores cumplan con estrictos estándares ambientales y sociales. La empresa ha desarrollado una línea de productos ecológicos que utilizan ingredientes naturales y envases reciclables, enfocándose en reducir

el impacto ambiental de sus productos durante todo su ciclo de vida. Además, Natura promueve la diversidad y la inclusión en su fuerza laboral y en sus operaciones, implementando políticas para garantizar la igualdad de oportunidades y el respeto a los derechos humanos.

### Resultados

La colaboración con comunidades locales ha mejorado las condiciones de vida en estas áreas y ha fortalecido la cadena de suministro de Natura. La línea de productos ecológicos ha permitido a Natura diferenciarse en el mercado y atraer a consumidores interesados en productos sostenibles. El compromiso con la sostenibilidad y la inclusión ha mejorado la reputación de Natura y ha aumentado la lealtad de sus clientes.

## Análisis comparativos de prácticas exitosas de las empresas Matriz de evaluación

La matriz de evaluación comparativa de prácticas sostenibles proporciona una herramienta esencial para analizar cómo diferentes empresas están implementando y abordando la sostenibilidad en su operación diaria. A continuación, se presenta un análisis más profundo de los resultados observados.

- ♦ **Adopción de Tecnologías Limpias.** Todas las empresas evaluadas han implementado tecnologías limpias. Esto refleja un compromiso con la reducción del impacto ambiental, tanto en la producción como en otras áreas operativas. La adopción de energías renovables y procesos eficientes no solo mejora la sostenibilidad ambiental sino que también puede llevar a reducciones de costos a largo plazo y mejorar la eficiencia operativa.
- ♦ **Políticas de Responsabilidad Social.** Cada una de las empresas analizadas muestra un enfoque robusto hacia la responsabilidad social, abordando aspectos como el trabajo comunitario, la equidad de género y los derechos humanos. Esto no solo ayuda a construir una mejor relación con la comunidad y los empleados, sino que también fortalece la reputación de la empresa en el mercado, mejorando su atractivo para los inversores y consumidores socialmente conscientes.

- ♦ **Gestión de Recursos Naturales.** La gestión eficiente de recursos naturales es otro criterio donde todas las empresas han mostrado prácticas positivas. Esto incluye la optimización del uso del agua y la energía, así como la implementación de estrategias para reducir los residuos. Estas acciones benefician al medio ambiente y pueden traducirse en beneficios económicos significativos al reducir los costos asociados con el desperdicio y el consumo excesivo de recursos.

### Compromiso con la Comunidad

El compromiso con la comunidad se refleja en la participación activa de las empresas en iniciativas locales que tienen un impacto social positivo. Esto puede incluir desde programas de voluntariado y educación, hasta inversiones en infraestructuras comunitarias. Estas acciones ayudan a fortalecer el tejido social en las áreas donde las empresas operan y pueden mejorar significativamente la percepción pública de la empresa.

### Transparencia y Comunicación

La transparencia en la comunicación de las prácticas sostenibles es fundamental para construir confianza con los *stakeholders*. Todas las empresas evaluadas han demostrado un buen ni-

vel de transparencia, aunque la forma en que comunican sus logros y desafíos puede variar. Las mejores prácticas en este aspecto incluyen la publicación de informes de sostenibilidad y la participación en diálogos abiertos con los *stakeholders*.

menos actividad en esta área específica. La innovación en productos sostenibles es crucial no solo para satisfacer la demanda de consumidores conscientes, sino también para posicionarse como líderes en el mercado de productos ecológicos.

## Innovación en Productos Sostenibles

Este es un área donde se observa una variabilidad significativa. Mientras que empresas como Arcor y Natura han invertido en el desarrollo de productos sostenibles, incluyendo envases reciclables y productos con baja huella de carbono, Grupo Sancor Seguros y Banco Galicia muestran

## Cumplimiento de Normativas Ambientales

El cumplimiento de normativas ambientales es esencial para evitar sanciones legales y mantener una buena reputación. Todas las empresas evaluadas cumplen con las regulaciones locales e internacionales, lo que indica un compromiso con la sostenibilidad y una gestión de riesgos efectiva.

**Tabla 1. Benchmarking (buenas prácticas sostenibles)**

Criterios	Descripción	Grupo Sancor Seguros	Banco Galicia	Arcor	Natura
<i>Adopción de Tecnologías Limpias</i>	Implementación de tecnologías que minimizan el impacto ambiental (energías renovables, procesos eficientes).	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Políticas de Responsabilidad Social</i>	Políticas y prácticas en responsabilidad social, incluyendo trabajo comunitario, equidad de género, derechos humanos.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Gestión de Recursos Naturales</i>	Eficiencia en el uso de recursos naturales y prácticas de reducción de residuos.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Compromiso con la Comunidad</i>	Participación activa en iniciativas comunitarias e impacto social positivo.	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Transparencia y Comunicación</i>	Transparencia en la comunicación de prácticas sostenibles a los <i>stakeholders</i> .	Sí	Sí	Sí	Sí
<i>Innovación en Productos Sostenibles</i>	Desarrollo de productos sostenibles, eco-etiquetas, reciclabilidad, reducción de huella de carbono.	No	No	Sí	Sí
<i>Cumplimiento de Normativas Ambientales</i>	Cumplimiento con regulaciones ambientales locales e internacionales.	Sí	Sí	Sí	Sí

Fuente: *Elaboración Propia*

Notas: **Sí** indica que la empresa contempla y ha implementado prácticas en el área evaluada.  
**No** indica que la empresa no ha implementado prácticas significativas en el área evaluada.

El análisis de la matriz muestra que mientras todas las empresas analizadas tienen un fuerte enfoque en la sostenibilidad, hay áreas de variabilidad, particularmente en innovación de productos sostenibles. La implementación de prácticas sostenibles es generalmente robusta, con un buen cumplimiento de normativas y un fuerte enfoque en la gestión de recursos y la responsabilidad social. Sin embargo, para seguir

avanzando en sus estrategias de sostenibilidad, las empresas deben continuar innovando, especialmente en el desarrollo de productos sostenibles, y mantener altos niveles de transparencia y comunicación con sus *stakeholders*. Esto no solo beneficiará a las empresas en términos de eficiencia operativa y reputación, sino que también contribuirá significativamente al bienestar ambiental y social.

## Las empresas argentinas y el camino hacia la sostenibilidad

En esta coyuntura, las empresas argentinas enfrentan desafíos significativos en los últimos meses. Según el *Índice de Producción Industrial Pyme (IPIP)* elaborado por la **Confederación Argentina de la Mediana Empresa (CAME)**, la producción industrial pyme se retrajo un 9,9% en febrero de 2024 respecto al mismo mes del año anterior, marcando el tercer mes consecutivo de caída en la actividad fabril. Aunque la tasa de caída ha disminuido desde las reducciones del 27% y 30% observadas en diciembre y enero, la industria sigue enfrentando dificultades importantes. Las pymes en general operaron al 70,9% de su capacidad instalada en febrero del 2024, un nivel similar al de enero, pero esta capacidad operativa se ve limitada por la caída en la producción y la demanda. Sectores como **Papel e Impresiones y Químicos y Plásticos** experimentaron caídas significativas del 24,6% y 23,1% respectivamente, reflejando un entorno económico desafiante para las empresas argentinas.

Uno de los desafíos más significativos que enfrentan las empresas es el aumento de costos. La apertura de importaciones ha generado incertidumbre en varios sectores, como el textil, donde existe preocupación por la competencia desleal que podría desplazar a las pymes del mercado. Este panorama económico desafiante ha llevado a muchas empresas argentinas a considerar la adopción de prácticas sostenibles como una estrategia para superar estos obstáculos y mejorar su competitividad. La sostenibilidad empresarial no solo ofrece soluciones a los problemas actuales, sino que también presenta oportunidades significativas para las empresas argentinas.

La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar significativamente la eficiencia operativa y reducir costos (Mastrapa Gutiérrez y Sánchez Batista, 2017). Las empresas pueden optimizar el uso de recursos y reducir costos operativos mediante la implementación de tecnologías limpias y la eficiencia energética. La gestión de residuos, que incluye la reducción, reutilización y reciclaje, también puede reducir los costos asociados con la eliminación de desechos y mejorar la eficiencia operativa. Estas prácticas no solo ayudan a las empresas a ahorrar en costos de energía y materiales sino que también les permiten ser más competitivas en el mercado.

Además, la sostenibilidad ofrece acceso a nuevos mercados y consumidores. Desarrollar y comercializar productos sostenibles puede abrir

nuevos mercados y atraer a consumidores conscientes del medio ambiente (Mejía-Bermúdez *et al.*, 2019). La creciente demanda de productos ecológicos ofrece una oportunidad significativa para las empresas (Reyno, 2006). Obtener certificaciones y etiquetas verdes puede mejorar la competitividad en mercados locales e internacionales y aumentar la confianza de los consumidores (Mejía-Bermúdez *et al.*, 2019). La sostenibilidad también puede atraer financiamiento verde, incluyendo bonos sostenibles y créditos verdes, que están diseñados para apoyar proyectos con impactos positivos en la sociedad y el medio ambiente (Chenguel y Mansour, 2024). Los gobiernos y organismos internacionales están implementando programas de apoyo y subsidios para fomentar la sostenibilidad en las empresas, proporcionando recursos adicionales y reduciendo los costos de implementación de prácticas sostenibles (Díaz Ariza *et al.*, 2022).

La adopción de prácticas sostenibles puede mejorar la reputación corporativa y la lealtad del cliente (Reyno, 2006). Las empresas que demuestran un compromiso con la sostenibilidad pueden mejorar su reputación entre los consumidores y otros *stakeholders* (Argandoña, 1998). La transparencia en la comunicación de los logros en sostenibilidad puede aumentar la lealtad del cliente y fortalecer la relación con los *stakeholders* (Aras *et al.*, 2022). Implementar programas de responsabilidad social que beneficien a las comunidades locales también puede mejorar la imagen de la empresa y atraer a consumidores y empleados que valoran las prácticas responsables (Navarrete *et al.*, 2014).

En este contexto, la sostenibilidad empresarial ayuda a las empresas a gestionar mejor los riesgos y aumentar su resiliencia (Reyno, 2006). Adoptar prácticas sostenibles permite a las empresas mitigar riesgos ambientales y sociales, mejorando su capacidad para enfrentar crisis económicas y ambientales (Argandoña, 2007). La gestión de riesgos es crucial para la sostenibilidad a largo plazo y prepara a las empresas para cumplir con regulaciones futuras y adaptar sus operaciones a un entorno normativo cada vez más exigente. En conclusión, la adopción de prácticas sostenibles no solo es una respuesta a los desafíos actuales, sino también una estrategia integral para asegurar el éxito a largo plazo y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental de la Argentina.

## Conclusión

La sostenibilidad empresarial se ha convertido para las empresas argentinas en un imperativo que enfrenta desafíos económicos significativos. La adopción de prácticas sostenibles ofrece una respuesta integral a estos desafíos, proporcionando beneficios económicos, sociales y ambientales que pueden transformar la resiliencia y competitividad de las empresas.

Las empresas que integran la sostenibilidad en su estrategia empresarial pueden mejorar la eficiencia operativa, reducir costos y acceder a nuevos mercados y fuentes de financiamiento. Los casos de éxito de empresas como Grupo Sancor Seguros, Banco Galicia, Arcor y Natura demuestran que es posible implementar prácticas sostenibles de manera efectiva, logrando mejoras en la reputación corporativa y en la relación con los *stakeholders*. Estos ejemplos muestran que la sostenibilidad no solo es una opción viable, sino también una estrategia rentable y competitiva.

Sin embargo, la implementación de prácticas sostenibles no está exenta de desafíos. Las barreras culturales, organizacionales y financieras pueden dificultar el proceso. Para superar estos obstáculos es crucial que las empresas inviertan en capacitación, innovación tecnológica y colaboren con proveedores y otros actores clave. La adopción de estándares internacionales y la participación en redes de sostenibilidad también pueden facilitar esta transición.

En conclusión, la sostenibilidad empresarial es esencial para el desarrollo a largo plazo de las empresas en Argentina. Adoptar prácticas sostenibles no solo responde a una demanda ética y social sino que también mejora la competitividad, la eficiencia y la resiliencia de las empresas. Al enfrentar los desafíos actuales con una visión sostenible, las empresas pueden asegurar su éxito futuro y contribuir positivamente al desarrollo económico, social y ambiental del país.

## Referencias bibliográficas

- Aras, G., Kutlu Furtuna, O. y Hacioglu Kazak, E. (2022). "The nexus between stakeholders' materiality and sustainable development goals: evidence from higher education institutions". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 23, N° 1, pp. 114-134. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-11-2020-0439>.
- Argandoña, A. (1998). "The Stakeholder Theory and the Common Good". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 9, pp. 1093-1102. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.
- (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética (Documento de Investigación DI N° 708)*. España: IESE - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/paper/ebgiesewp/d-0708.htm>.
- (2008). *La responsabilidad social de las empresas pequeñas y medianas (Cuadernos de La Cátedra "La Caixa" de Responsabilidad Social de La Empresa y Gobierno Corporativo, 1)*. España: IESE - Universidad de Navarra.
- Arias-Valle, M. B. (2023). "The promotion of Education for sustainable development". *Revista Estudios Ambientales*, Vol. 11, N° 2, pp. 111-123. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>.
- Arias-Valle, M. B., Lillo-Murcia, A. M., Perez-Armendáriz, M. P. y Navarro, M. (2022). "The inclusion of sustainability in mining companies". *Journal Management y Business Studies*, N° 4, pp. 1-12. Recuperado de <https://doi.org/10.32457/jmabs.v4i2.1932>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Estados Unidos: Harper y Row. Recuperado de [https://openlibrary.org/books/OL6132911M/Social\\_Responsibilities\\_of\\_the\\_Businessman](https://openlibrary.org/books/OL6132911M/Social_Responsibilities_of_the_Businessman).
- Brito Bravo, B. B., Pérez Espinoza, M. J. y Serrano Orellana, B. J. (2018). "El rol trascendental de la competitividad en la búsqueda del desarrollo sostenible". *Universidad y Sociedad*, Vol. 10, N° 2, pp. 106-113. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200106yscript=sci\\_arttext](http://scielo.sld.cu/scielo.php?pid=S2218-36202018000200106yscript=sci_arttext).
- Brundtland, G. H. (1987). "Our Common Future - Call for Action". *Environmental Conservation*, Vol. 14, N° 4, pp. 291-294. Recuperado de <https://doi.org/DOI:10.1017/S0376892900016805>.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497-505. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/AMR.1979.4498296>.
- Castro Alfaro, A. (2017). "La Responsabilidad Social Empresarial y la competitividad en las organizaciones empresariales". *Revista INNOV A ITFIP*, Vol. 1, N° 1, pp. 78-89. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7964665>.
- Chavarro, D., Vélez, M., Montenegro, I., Hernández, A. y Olaya, A. (2018). "Los Objetivos de Desarrollo Sostenible en Colombia y el aporte de la ciencia, la tecnología y la innovación". *Patrimonio: Economía Cultural y Educación para la Paz (Mec-Edupaz)*, Vol. 2, N° 14, pp. 100-117.
- Chenguel, M. B. y Mansour, N. (2024). "Green finance: between commitment and illusion". *Competitiveness Review: An International Business Journal*, Vol. 34, N° 1, pp. 179-192. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/CR-10-2022-0162>.
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). *Políticas de conciliación trabajo-familia en 150 empresas españolas*. España: IESE Business School.
- Cuesta González, M. de la. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2813, pp. 45-58. Recuperado de <https://portalcientifico.uned.es/documentos/5f88eaa629995259ef293cff>.
- Díaz Ariza, D. M., García Castiblanco, C. P., Céspedes Gil, A. y Aguilar Galeano, E. (2022). "Negocios verdes en Colombia. Apoyo gubernamental y desempeño financiero". *En-Contexto: Revista de Investigación En Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, Vol. 10, N° 16, pp. 293-315. <https://doi.org/10.53995/23463279.1160>
- 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>
- Fernández Chulián, M. y Larrinaga González, C. (2008). Memorias de sostenibilidad: responsabilidad y transparencia. *Revista de contabilidad y dirección*, 7, 39-54. <https://portalcienciaytecnologia.jcyl.es/documentos/5db180542999524772389fd9>
- Fernández Valero, G. (2016). *Análisis de la homología y evaluación de proveedores bajo criterios de responsabilidad social y sostenibilidad: una aproximación metodológica* [tesis - Universidad Rey Juan Carlos]. Recuperado de <https://www.educacion.gob.es/teseo/imprimirFichaConsulta.do?idFicha=422053>.



- Filho, L. W., Dibbern, T., Pimenta Dinis, M. A., Coggo Cristofolletti, E., Mbah, M. F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Castillo Apraiz, J., Rimi Abubakar, I. y Aina, Y. A. (2024). "The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals". *Journal of Cleaner Production*, N° 438. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140794>.
- Fontrudona, J. y Marín, S. (2019). *Sostenibilidad y RSC (Cuaderno 41)*. España: La Cátedra Caixa-Bank. IESE.
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach - Business ethics*. Inglaterra: Cambridge University Press.
- García Samper, M., Manotas, E. N., Ramírez, J. y Hernández Burgos, R. (2022). "Cultura organizacional verde: análisis desde las dimensiones de sostenibilidad corporativa". *Información Tecnológica*, Vol. 33, N° 2, pp. 99-106. Recuperado de <https://doi.org/10.4067/S0718-07642022000200099>.
- García Navarro, V., y Granda Revilla, G. (2020). "La incorporación de los objetivos de desarrollo sostenible como factor de competitividad empresarial". *ICE, Revista de Economía*, N° 912. Recuperado de <https://doi.org/10.32796/ice.2020.912.6963>.
- Gil Lafuente, A. M. y Paula, L. B. (2011). "La gestión de los grupos de interés: Una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas". *Revista de Métodos Cuantitativos para la Economía y la Empresa*, Vol. 11, N° 1, pp. 71-90. Recuperado de <https://www.econstor.eu/handle/10419/59090>.
- Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Burkle, F. M., Hertelendy, A. J. y Goniewicz, M. (2023). "The European Union's post-pandemic strategies for public health, economic recovery, and social resilience". *Global Transitions*, N° 5, pp. 201-209. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.glt.2023.10.003>.
- Gudynas, E. (2000). *Inversión responsable para la competitividad sistémica: Nuevas dimensiones ambientales en la promoción del desarrollo sostenible en América Latina*. Recuperado de <https://bvirtual.indecopi.gob.pe/colec/egudynas.pdf>.
- Guiza, G. y Barrera, M. (2019). Importancia de la Planeación Financiera como herramienta de gestión para la sostenibilidad y crecimiento empresarial de las Pyme. *Universidad Libre Seccional Cúcuta*, 1-24. <https://hdl.handle.net/10901/18492>
- Huerta Estévez, A. y 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>.
- Isaac Godínez, C. L., Gómez Báez, J. y Díaz Aguirre, S. (2009). "Modelos de gestión empresarial: estrategia de sostenibilidad, eficiencia y competitividad para las empresas en Colombia". *Revista Universidad y Sociedad*, Vol. 9, N° 4. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2218-36202017000400004&lng=esynrm=isoytlnng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202017000400004&lng=esynrm=isoytlnng=es).
- Kliksberg, B. (2004). "Más ética, más desarrollo". *Ética y Gobernabilidad*, N° 3.
- Kuhlman, T. y Farrington, J. (2010). "What is Sustainability?". *Sustainability*, Vol. 2, N° 11, pp. 3436-3448. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su2113436>.
- León, I. D. P., Campoverde, C. M. B. y Ortega, Y. C. (2021). "Los emprendimientos verdes: una alternativa de sostenibilidad para las pymes en la ciudad de Cuenca". *Visionario Digital*, Vol. 5, N° 2, pp. 6-29. Recuperado de <https://doi.org/10.33262/visionariodigital.v5i2.1633>.
- Martínez Ferrero, J. (2014). "Consecuencias de las prácticas de sostenibilidad en el coste de capital y en la reputación corporativa". *Revista de Contabilidad*, Vol. 17, N° 2, pp. 153-162. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.rcsar.2013.08.008>.
- Mastrapa Gutiérrez, B. y Sánchez Batista, A. (2017). "Sistema integrado de costos de calidad y medio ambiente para la gestión y la sostenibilidad empresarial". *Revista Retos de La Dirección*, Vol. 11, N° 1, pp. 21-37. Recuperado de [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2306-91552017000100003&lng=esynrm=isoytlnng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2306-91552017000100003&lng=esynrm=isoytlnng=en).
- Meadows, D. H., Meadows, D. L., Randers, J. y Behrens, W. W. (2017). "The Limits to Growth". *The Top 50 Sustainability Books*, N° 1972, pp. 31-37. Recuperado de <https://doi.org/10.4324/9781351279086-11>.
- Mejía Bermúdez, A. y Bom-Camargo, Y. (2019). Responsabilidad Social Empresarial para la apertura de mercados internacionales. *Revista Venezolana de Gerencia*. <https://doi.org/10.37960/revista.v24i2.31492>
- Mora, D. (2023). *Responsabilidad Social Empresarial que tienen las marcas en México y Colombia y el Impacto en su Posicionamiento*. Recuperado de <https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52171>.
- Mosquera González, M. (2023). *El upcycling como estrategia de diseño y consumo sostenibles: análisis del comportamiento del consumidor y casos de éxito*. Recuperado de <https://ruc.udc.es/dspace/handle/2183/34526>.
- Navarrete, F. E., Malacara, A. R. y Zúñiga, L. I. (2014). "Involucramiento de la micro, pequeña y mediana empresa en la comunidad y el desarrollo local en relación a su longevidad". *Contaduría Universidad de Antioquia*, N° 65, pp. 105-121. Recuperado de <https://doi.org/10.17533/UDEA.RC.24393>.

- Navarro, C., Chinchilla, N. y Heras, M. Las (2012). "Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas". *Revista Sobre Relaciones Industriales y Laborales*, pp. 9-26. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/2326>.
- ONU (2010). "Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas". *Naciones Unidas, Principio 1*, N° 1-19. Recuperado de <http://pacto-global.org.ar/recursos/modelo-de-gestion-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/>.
- (2015). *La Agenda para el Desarrollo Sostenible - Objetivos del Desarrollo Sostenible*. Recuperado de <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1-2, pp. 62-77. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>.
- Ramirez, J. (2018). "La Responsabilidad Social Empresarial desde una perspectiva de desarrollo sostenible y su influencia en la competitividad empresarial de San Martín". *Revista Científica*, Vol. 7, N° 1, pp. 141-156. Recuperado de <http://revistas.unprg.edu.pe/openjournal/index.php/revistacientifica/article/view/45>.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial Como Ventaja Competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/>.
- Sanders, N. y Wood, D. J. (2023). *Foundations of Sustainable Business. Theory, Function, and Strategy*. Estados Unidos: Wiley.
- Santos Hernández, B. L. (2022). "Gestión del conocimiento y sostenibilidad en la gestión de la cadena de suministro: revisión de literatura". *Telos - Revista de Estudios Interdisciplinarios En Ciencias Sociales*, Vol. 24, N° 3, pp. 732-748. Recuperado de <https://doi.org/10.36390/telos243.17>.
- Strange, T. y Bayley, A. (2008). *Sustainable Development: Linking Economy, Society, Environment*. OECD Publishing. Recuperado de <https://www.oecd-ilibrary.org/docserver/9789264055742-en.pdf?expires=1727102668&id=id&accname=guest&checksum=9A8A15464009E90EC9B5F81D-25DA85B0>.
- Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E. y De la Torre Ruiz, J. M. (2015). "Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento". *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*- Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.
- Zapata, L. (2012). *Aproximación a una legislación nacional en responsabilidad social empresarial para la emisión de reportes de sostenibilidad*. Recuperado de <https://www.proquest.com/openview/c55a1135f8a17c33c281542a25216a77/1?pq-origsite=gscholarycbl=51922ydiss=y>.

# Responsabilidad Social Empresarial y Balance Social

Análisis y Perspectivas en el Contexto Argentino

## Corporate Social Responsibility and Social Balance Sheet

Analysis and Perspectives in the Argentinean Context

**María Noelia Rupcic** | ORCID: [orcid.org/0009-0002-5245-6045](https://orcid.org/0009-0002-5245-6045)

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

Universidad Católica de Cuyo.

**Sofía Helena Ejarque Pizarro** | ORCID: [orcid.org/0009-0002-1053-1393](https://orcid.org/0009-0002-1053-1393)

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

Universidad Católica de Cuyo.

**María Paz García Lillo** | ORCID: [orcid.org/0009-0002-8864-585X](https://orcid.org/0009-0002-8864-585X)

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

Universidad Católica de Cuyo

### Argentina

*Recibido: 24/6/2024*

*Aceptado: 30/7/2024*

### Resumen

El presente estudio aborda la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y su herramienta clave de medición: el Balance Social, que permite a las empresas mostrar su comportamiento en ámbitos social y ambiental. En un contexto donde la RSE ha cobrado cada vez mayor relevancia es fundamental que las empresas proporcionen información transparente que refleje su contribución al desarrollo sostenible de todos sus grupos de interés. En este sentido, la elaboración de un Balance Social se convierte en una herramienta crucial. El estudio se propone analizar la situación actual en relación con la normativa sobre RSE y Balance Social en el país.

Mediante un enfoque cualitativo se examinarán los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la implementación de prácticas de RSE y en la elaboración de su Balance Social.

Los resultados proporcionan una visión integral de la relación entre la RSE y el Balance Social. Se espera que este estudio contribuya a enriquecer la comprensión y la práctica de la RSE en el ámbito empresarial argentino y a promover un desarrollo sostenible más amplio en la comunidad.

**Palabras clave:** Responsabilidad Social Empresarial, Balance Social, Argentina, Medición.

### Abstract

The present study addresses Corporate Social Responsibility (CSR) and its key measurement tool, the Social Balance Sheet, which enables companies to demonstrate their performance in social and environmental domains. In a business context where CSR has increasingly gained importance, it is crucial for companies to provide transparent information reflecting their contribution to sustainable development for all stakeholders. In this regard, the preparation of a Social Balance Sheet becomes a crucial tool. The study aims to analyze the current situation regarding CSR and the Social Balance Sheet regulations in the country. Through a qualitative approach, the study will examine the challenges and opportunities faced by companies in implementing CSR practices and preparing their Social Balance Sheet. The findings offer a comprehensive insight into the relationship between CSR and the Social Balance Sheet. It is anticipated that this study will contribute to enhancing understanding and practice of CSR in the Argentinean business sphere and foster broader sustainable development within the community.

**Key words:** Corporate Social Responsibility, Social Balance Sheet, Argentine, Measurement.

## Introducción

En el contexto empresarial contemporáneo, la **Responsabilidad Social Empresarial (RSE)** surge como un factor crucial que influye en la percepción pública de las empresas y en las expectativas de sus grupos de interés (Ramírez y Zicari, 2024). En respuesta a esta creciente importancia, las empresas buscan cada vez más formas de demostrar su compromiso con prácticas sostenibles y éticas (Menzió, 2023). En este sentido, el **Balance Social** se ha convertido en una herramienta esencial que permite a las empresas mostrar de manera transparente su desempeño en áreas social y medioambiental (Perissé *et al.*, 2022).

El auge de la RSE ha impulsado diversas iniciativas en todo el mundo con el propósito de difundir herramientas para la implementación de buenas prácticas empresariales y modelos de información y evaluación (Genovese y Beck, 2023). En la actualidad, las empresas que inician su camino hacia el desarrollo sostenible cuentan con una amplia oferta de herramientas de diagnóstico y gestión (Perissé, 2020). Incluso cuando estas empresas implementan prácticas sostenibles de manera inadvertida, se enfrentan a la complejidad de evaluar la adecuación de las propuestas existentes a su modelo de negocio (Geba Adamkova *et al.*, 2015). Es así como surge el balance social como una alternativa a sus particularidades organizacionales, idiosincrasia y cultura empresarial, entre otros aspectos intrínsecos a cada entidad, inclusive cuando realizan prácti-

cas sostenibles sin siquiera tenerlas identificadas, encuentran la complejidad de no conocer la adaptabilidad de las propuestas existentes su modelo de negocio, idiosincrasia, cultura organizacional y demás particularidades propias de cada organización (Colina y Senior, 2008).

Este estudio se propone examinar la intersección entre la RSE, el Balance Social y el papel del Contador Público en el contexto argentino. Para ello, es crucial comprender la situación actual en relación con la normativa sobre RSE y Balance Social en el país, así como el rol asignado a los profesionales contables en este ámbito. Con un enfoque cualitativo, se explora los desafíos y oportunidades que enfrentan las empresas en la implementación de prácticas de RSE y en la elaboración de su Balance Social. Al analizar estos aspectos, se busca proporcionar una visión integral de cómo la RSE y el Balance Social pueden contribuir al desarrollo sostenible de la comunidad empresarial argentina.

Se espera que este estudio no solo enriquezca la comprensión de la RSE y el Balance Social en el ámbito empresarial argentino, sino que también fomente la adopción de prácticas más sostenibles y éticas, promoviendo así un desarrollo sostenible más amplio en la comunidad.

El presente trabajo aporta a la literatura los beneficios del balance social como forma de medición y exposición de los resultados económicos, sociales y ambientales de las empresas.

## La Responsabilidad Social Empresaria

La RSE tiene sus raíces en la década de 1950, surgiendo como respuesta a las demandas de mayor compromiso social de las empresas, influido en parte por el colapso económico de 1929. Howard Bowen, en su obra *Social Responsibilities of the Businessman* (1953), fue uno de los principales impulsores de este enfoque, definiendo la RSE como las obligaciones que tienen los empresarios de impulsar políticas corporativas que respondan a las expectativas de la sociedad.

A lo largo de las décadas posteriores, la RSE evolucionó gracias a la contribución de diversas generaciones de pensadores. En los años 60 y 70, autores como Davis (1960) y Frederick (1960) contribuyeron al desarrollo de la RSE, mientras que otros, como Friedman (1970), la vieron principalmente como la maximización de beneficios.

Durante los años 80, tras los escándalos empresariales, el concepto se amplió para abarcar responsabilidades económicas, legales, éticas y sociales (Carroll, 1979).

En el año 1994, John Elkington introdujo el concepto de *Triple Bottom Line (TBL)*, una noción que aborda el desempeño de las empresas a través de tres dimensiones fundamentales: económica, ambiental y social. Este enfoque reconoce la importancia de no solo evaluar el éxito empresarial en términos de rentabilidad financiera, sino también considerar su impacto en el medio ambiente y en la sociedad en general (Elkington, 1998). La RSE también implica considerar los intereses de los grupos de interés o *stakeholders* de la empresa, en este sentido Freeman (1984; 1994) desarrolla la teoría de los grupos de interés, para medir la

RSE. Según Wood (1991), la RSE se puede entender como una estrategia con principios, procesos de respuesta social, políticas y programas, cuyos resultados son observables por sus impactos.

Durante los años 90 aumentó el interés de las empresas por ser socialmente responsables, impulsado por llamamientos de diversos actores, incluidos gobiernos, organizaciones internacionales, ONG, consumidores y clientes (Lee, 2008). En 2001, la Comisión Europea publicó el *Libro Verde* para fomentar la RSE a nivel europeo, y en esta década, el concepto de sostenibilidad se volvió relevante dentro de la RSE (Hedberg y Von Malmborg, 2003). Surgieron clasificaciones de RSE según diferentes teorías (Garriga y Melé, 2004) y se posicionó la RSE como el valor compartido de la empresa basado en el progreso social (Porter *et al.*, 2011).

En 1999, Koffi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, estableció el **Pacto Mundial** o **Global Compact** como respuesta a los retos globales de la globalización. Lanzado en julio de 2000, el Pacto Global convoca a la comunidad internacional y al sector privado a comprometerse con valores universales en Derechos Humanos, Laborales y Medio Ambiente, buscando promover prácticas empresariales responsables y sostenibles para contribuir al desarrollo global equitativo y ambientalmente consciente (ONU, 2010).

Posteriormente, el concepto se amplió para incluir también la dimensión ética de la organización. Los referentes, Argandoña (1998, 2007) y Fontrodona y Marín (2019), abogaron por la construcción de un modelo de desarrollo integral, productivo y equitativo, basado en valores éticos, que priorice la dignidad humana y la erradicación de la pobreza a través de alianzas entre políticas públicas, empresas y sociedad civil. En Argentina, se destaca Kliksberg (2004) con el impulso de la RSE.

Tanto las organizaciones como sus partes interesadas reconocen la importancia de adoptar un comportamiento socialmente responsable, no solo por una cuestión de necesidad, sino también por los beneficios asociados (Pérez *et al.*, 2016). Un comportamiento de este tipo puede conducir a mejoras significativas en diversos aspectos clave de la organización, incluyendo su ventaja competitiva, reputación, capacidad para atraer y retener talento humano, clientes y usuarios, así como mejoras en la productividad y la percepción positiva por parte de los inversores y otras partes interesadas (Reyno, 2006).

La RSE comprende un conjunto de prácticas y sistemas de gestión que buscan promover de manera voluntaria la sostenibilidad económica, social y medioambiental de la organización, así como mejorar la interacción con los *stakeholders* que operan en el ámbito de sus operaciones (Cuesta González, 2004).

## La teoría de los *stakeholders*

La **Teoría de los Stakeholders** surgió como una respuesta crítica al enfoque de Milton Friedman, quien sostenía que las organizaciones empresariales sólo tenían la responsabilidad de maximizar los beneficios para sus accionistas (*stockholders*). R. Edward Freeman fue uno de los principales exponentes de esta teoría, argumentando que las responsabilidades de las organizaciones se extienden a todas las personas implicadas o grupos de interés (*stakeholders*).

Freeman (1984) define los *stakeholders* como *cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por la realización de los objetivos de una organización*. Estos grupos incluyen a los accionistas así como a los trabajadores, clientes, proveedores, la comunidad y el gobierno, entre otros.

La teoría sostiene que el grado de responsabilidad de una organización hacia sus *stakeholders* varía en función de la relación más o menos directa que estos tengan con la misión específica de la organización, sea esta al proporcionar algo a la organización o al recibir algo de ella. Los llamados *stakeholders directos o primarios*, que incluyen a los creadores de la organización y a sus miembros, tienen un mayor grado de responsabilidad,

ya que son quienes configuran y ejecutan la misión de la organización. Por otro lado, los *stakeholders indirectos o secundarios*, que contribuyen indirectamente a la misión de la organización o son receptores menos directos de su actividad, tienen un grado de responsabilidad menor.

Entender quiénes son los *stakeholders* y cómo pueden influir en una organización es crucial para la toma de decisiones efectiva y el establecimiento de relaciones sólidas con la comunidad y el entorno en el que opera la organización. La matriz de materialidad es una herramienta utilizada en la gestión de la sostenibilidad y la responsabilidad social empresarial. Se basa en la identificación y priorización de los temas más relevantes o *materiales* para una organización y sus *stakeholders*. Estos temas materiales son aquellos que tienen un impacto significativo en la capacidad de la organización para crear valor a largo plazo y que son importantes para los *stakeholders* clave (De La Rosa Leal, 2023). La matriz de materialidad suele representarse gráficamente como una matriz de dos ejes, donde en el eje horizontal se ubican los temas que son importantes para la organización (por ejemplo, eficiencia energética,

gestión de residuos, diversidad e inclusión), y en el eje vertical se sitúan los temas que son importantes para los *stakeholders* (por ejemplo, empleados, clientes, comunidades locales, inversores), tal como lo expone De La Rosa Leal (2023).

Es importante destacar que el concepto de *stakeholders* es ampliamente mencionado en la

información y normativas relacionadas con el Balance Social. Sin embargo, la definición específica de quiénes son en una organización particular y su clasificación en directos o indirectos puede variar según características individuales, condiciones del entorno y la industria en la que opera la organización.

## El Balance Social

### Antecedentes

Las primeras presentaciones de informes sociales ocurrieron voluntariamente en la década de 1960 por algunas empresas estadounidenses, que reconocieron la necesidad de proporcionar información a la comunidad sobre su desempeño. Con el tiempo, muchos países europeos sancionaron numerosas normativas y se introdujeron varios proyectos de ley en todo el mundo para regular el marco conceptual de la RSE, incentivarla y requerir o fomentar la presentación de *Informes Sociales* o *Balances Sociales* por parte de ciertas empresas.

En 1973, Bélgica exigió la presentación del Balance Social mediante una ley, seguida por Francia en 1977, que también promulgó una ley que requería a las pequeñas y medianas empresas su presentación. Portugal comenzó a exigir la presentación de un Balance Social en 1985, mientras que en Dinamarca se promulgó una ley que establecía su elaboración y presentación para ciertas empresas en 2008.

En respuesta a este movimiento global, Argentina sancionó primero la *Ley N° 25.250* y luego la *Ley N° 25.877 sobre Régimen Laboral*. Esta ley, en su art. 1°, derogó la primera, regulando en su capítulo IV la presentación de un Balance Social.

Desde entonces y hasta ahora se han presentado numerosos proyectos de ley en el Congreso argentino para establecer el marco legal de la RSE y del Balance Social, pero ninguno de ellos ha sido aprobado, ya que todos pierden estado parlamentario, con revisiones periódicas. Además, la Ciudad Autónoma de Buenos Aires aprobó la *Ley N° 2.594* el 6 de diciembre de 2007, estableciendo el *marco legal del Balance Social de Responsabilidad Social y Ambiental (BRSA)* para su jurisdicción.

La **Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas (FAPCE)**, como resultado de los proyectos de ley presentados en la Legislatura, creó la **Comisión Especial sobre Balance Social**. Si bien estos proyectos imponen la presentación de un Balance Social o algún informe de RSE que contenga información finan-

ciera, económica, social y ambiental, no mencionan a los profesionales en ciencias económicas que suelen manejar información financiera y económica, ni a los licenciados en administración que manejan información sobre el personal.

En este contexto, la Comisión Especial sobre Balance Social comenzó a investigar y capacitar a los profesionales en ciencias económicas sobre el Balance Social. También se creó una subcomisión integrada por miembros de la Comisión Especial de Normas de Contabilidad y Auditoría y de la Comisión Especial de Balance Social, con el objetivo de generar normas profesionales que indiquen cómo preparar y auditar el Balance Social.

Como resultado del trabajo realizado, los proyectos *N° 23 de Resolución Técnica sobre Balance Social* y *N° 6 de Interpretación de Normas de Contabilidad y Auditoría del Balance Social* están en la fase de respuesta a las observaciones realizadas durante el período de consulta, y posterior presentación para su aprobación por la Junta de Gobierno de la FACPCE.

Además, después de conocer el trabajo realizado por la Comisión de Balance Social de la FACPCE, se aprobó el *Decreto N° 511/11* en Salta el 25 de enero de 2011, estableciendo el marco conceptual de la Responsabilidad Social y Balance Socioambiental en la provincia de Salta. Este decreto otorga ciertos beneficios a las organizaciones que certifiquen el Balance Socioambiental en el **Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta (CPCES)**.

Simultáneamente con las normativas dictadas a nivel mundial, nacional y provincial han surgido diversas iniciativas en todo el mundo, mencionadas a su vez en estas leyes, con el fin de ofrecer modelos para la preparación, presentación y auditoría del Balance Social.

Entre las más conocidas se encuentran las *AA 1000 - Accountability*, una norma voluntaria desarrollada por el **Institute of Social and Ethical Accountability**, que permite medir los resultados sociales y éticos de las empresas. El objetivo principal es fortalecer y evaluar la credibilidad de los informes de sostenibilidad mediante una preparación integral, que muestre en general el desempeño sostenible de la organización.

Otro modelo ampliamente conocido son los

*Indicadores ETHOS* (Brasil), creados por el **Instituto ETHOS Brasil de Empresas de Responsabilidad Social**, que son una herramienta de gestión y evaluación para las empresas que desean desempeñarse de forma socialmente responsable. Permite a las empresas evaluar el grado de desarrollo de las estrategias, políticas y prácticas de RSE. A través de un cuestionario de evaluación, las empresas pueden conocer, a nivel cualitativo y cuantitativo, cómo es su desempeño en esta materia por área y en forma total.

También está el *Estado de Valor Añadido*, que expone el valor económico generado por una empresa y cómo se distribuye entre aquellos que han contribuido a su creación.

Finalmente se puede mencionar el modelo más difundido y utilizado a nivel mundial, la *Guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI)*. Esta iniciativa busca ofrecer un marco común para informar sobre el desempeño económico, ambiental y social de las empresas u organizaciones, siendo revisado y actualizado de forma permanente.

## Importancia

- ◇ Implica la formación de grupos de discusión e investigación para evaluar las percepciones de los clientes, proveedores, accionistas y la comunidad en general sobre la empresa, su postura y sus productos.
- ◇ Ayuda a diferenciar la imagen de la organización de sus competidores en el mercado ante el gobierno, sus clientes y financistas.
- ◇ Proporciona un diagnóstico del estado del negocio, permitiendo identificar posibles situaciones de riesgo y verificar la capacidad de reacción de la empresa.

## Clasificación del Balance social

La categorización que se presenta a continuación es según la obra de Lorenzo, Geba, Montes y Schaposnik (1998) con el fin de comprender mejor cuáles son las posibles utilidades del Balance Social. El mismo puede seguir la siguiente clasificación.

### Según el destinatario

- ◇ *Internos*: brindan información a los directivos y a los trabajadores de la empresa (actores sociales internos).

- ◇ Facilita la comparación del desempeño y las relaciones de la empresa con otras organizaciones.
- ◇ Brinda a la organización la oportunidad de demostrar cómo llevará a cabo su compromiso con la sociedad y con los recursos ambientales, generando un clima de confianza con su entorno.
- ◇ Constituye una herramienta que ofrece una visión global de la gestión de la empresa.
- ◇ Sirve como punto de partida para la planificación del próximo año, ayudando a establecer objetivos y valores presentes que orientarán el futuro de la empresa.

### Ventajas de su aplicación

- ◇ Permite a la gerencia planificar acciones para aumentar la productividad y eficiencia de los trabajadores, realizando un seguimiento de los resultados correspondientes.
- ◇ Proporciona información sobre los recursos humanos de la empresa y su relación con la comunidad, lo que permite informar al público sobre su desempeño social.
- ◇ Facilita el diagnóstico de la gestión en relación con el cumplimiento de la responsabilidad social en un período determinado.
- ◇ Permite a la empresa actualizar políticas y programas relacionados con su responsabilidad social al medir y controlar los costos y beneficios derivados de sus acciones.
- ◇ Revela información que puede ser positiva para la imagen de la empresa frente a la comunidad y que no se encuentra en los estados financieros o se presenta como información adicional.

### Según la utilidad planteada

- ◇ *Instrumento de relaciones públicas*: trata de mejorar la imagen de la empresa.
- ◇ *Instrumento de información empresarial*: se dirige a los distintos grupos con los que la

empresa se relaciona y se confecciona en un documento único.

- ◇ *Instrumento de gestión social integrada* que incluye las etapas de planificación y control. La gestión social puede entenderse un sentido restringido o en uno más amplio que incluya los objetivos económicos dentro de los sociales o que ponga ambos en un mismo nivel.

### Según el nivel de participación en su elaboración

Para este criterio el nivel de participación abarca la determinación de qué analizar, el modo de realizarlo y la evaluación de los resultados. Así se distinguen:

- ◇ *Unilaterales*: el trabajo recae en un solo actor, generalmente los directivos de la empresa.
- ◇ *Con participación parcial*: se suman otros agentes en su elaboración, como los trabajadores o sus representantes.
- ◇ *Multilaterales*: el límite sería todos los actores que interactúan con la empresa.

### Según su obligatoriedad legal

- ◇ *Obligatorios por ley*: su presentación está estipulada en diferentes marcos regulatorios.
- ◇ *Voluntarios*: su presentación está supeditada a la iniciativa de la empresa.

### Según el método empleado para su elaboración

Se pueden encontrar muchas clasificaciones aquí, y muchas se refieren más al contenido que al método en sí. Entre ellas están:

- ◇ Según el **sector** al que pertenece el ente se distinguen en *públicos* y *privados*.
- ◇ Según la **cantidad de unidades de medida** empleadas, se los llama *unidimensionales* o *multidimensionales*. Algunas variables pueden traducirse en dinero, en cantidades físicas, en horas trabajadas, etc.
- ◇ Según la **objetividad de sus mediciones** se los diferencia entre modelos *cuantitativos* o *cualitativos*, *numéricos* o *no numéricos*.

Según su **acercamiento** a los modelos propuestos por la contabilidad tradicional, considerando a la contabilidad en un enfoque más amplio, como una disciplina social que abarca a la Contabilidad patrimonial o financiera, gerencial o administrativa, gubernamental o pública, económica y social, es posible agruparlos en:

- ◇ *Modelos que presentan el enfoque de la contabilidad patrimonial*: exponen la información totalmente cuantificada en unidades monetarias y respetando en muchos casos la partida doble. Entre ellos se destaca el Estado del Valor Agregado.
- ◇ *Modelos con enfoques diversos e incorporan otras unidades de medida además de la monetaria*: son más flexibles y se entienden con más facilidad en el caso que los destinatarios de este tipo de información no tengan conocimientos contables.

## Legislación Nacional -Ley N° 25.877

Es la única Ley nacional que exige y establece requisitos mínimos para la presentación de un Balance Social en Argentina. Esta Ley se sancionó el 2 de marzo de 2004 y regula el Balance Social en sus art. 25° a 27°.

Establece la presentación de un Balance Social donde se recoja información sistematizada relativa a condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa.

Su presentación es anual y la deberán hacer aquellas empresas que en el año anterior hayan ocupado a más de 300 trabajadores. Una vez elaborado deberá ser enviado por la empresa al sindicato con personería gremial signatario de la convención colectiva de trabajo que le sea aplicable.

La cantidad de balances a presentar variará de acuerdo al convenio colectivo aplicable. Si se aplicare un único convenio o el aplicable fuese de actividad, aunque las empresas empleen trabajadores distribuidos en varios establecimientos, deberán elaborar un balance social único. Si la misma empresa es suscriptora de más de un convenio colectivo de trabajo, deberá elaborar un balance social en cada caso.

Una copia del balance será depositada en el Ministerio de Trabajo, Empleo y Seguridad Social, la que será considerada estrictamente confidencial. De esta manera el Ministerio podrá contar con información actualizada, periódica y a bajo costo, sobre las condiciones laborales de



los empleados en Argentina, que le permitan elaborar políticas más acordes a la situación actual.

El balance social incluirá la información que seguidamente se indica, la que podrá ser ampliada por la reglamentación tomando en cuenta, entre otras consideraciones, las actividades de que se trate:

- a) Balance general anual, cuenta de ganancias y pérdidas, notas complementarias, cuadros anexos y memoria del ejercicio.
- b) Estado y evolución económica y financiera de la empresa y del mercado en que actúa.
- c) Incidencia del costo laboral.
- d) Evolución de la masa salarial promedio. Su distribución según niveles y categorías.
- e) Evolución de la dotación del personal y distribución del tiempo de trabajo.
- f) Rotación del personal por edad y sexo.
- g) Capacitación.
- h) Personal efectivizado.
- i) Régimen de pasantías y prácticas rentadas.
- j) Estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades inculpables.
- k) Tercerizaciones y subcontrataciones efectuadas.

- l) Programas de innovación tecnológica y organizacional que impacten sobre la plantilla de personal o puedan involucrar modificación de condiciones de trabajo. (Ley N° 25.877, Artículo 26°)

La información presentada por las empresas es de mucho beneficio para el Estado, quien obtiene de esta manera información actualizada, periódica y a bajo costo sobre las condiciones laborales en la Argentina. A su vez, obliga a las empresas a establecer sistemas de obtención de dicha información, y facilita su análisis y posterior auto evaluación sobre las condiciones laborales de su organización.

Cabe mencionar que dentro del mínimo de los datos requeridos no se encuentran aspectos medioambientales, demandando sólo aspectos laborales y económicos, dejando a voluntad de la empresa la presentación de dicha información.

Además de esto, la ley no estimularía a que las empresas establezcan una gestión responsable de manera permanente e integral, y tampoco la auditoría externa de la información presentada en los puntos c) al i).

Respecto a quién puede elaborar el Balance Social, la ley no menciona que debe ser preparada por un contador público, dejando abierta la posibilidad a personas con otra profesión.

## Federación Argentina de Consejos Profesionales en Ciencias Económicas

Las actividades que viene realizando la Federación nacieron como consecuencia de los proyectos de Ley presentados en la legislatura sobre RSE, los cuales establecen la presentación de un Balance Social o memorias de RSE.

Como primer paso la Federación creó la **Comisión Especial sobre Balance Social**. Esta comisión comenzó su tarea con la elaboración de un documento que contiene antecedentes normativos, un esquema de presentación y de auditoría y un proyecto de Ley sobre Balance Social.

Asimismo, implementó una serie de acciones tendientes a lograr el reconocimiento de la profesión como partícipe necesario e indispensable en la elaboración y auditoría del Balance Social. Además, lleva a cabo un programa de capacitación para los profesionales que deseen incursionar en este campo y ha generado proyectos de normas contables y auditoría a través de la CEN-CyA para la actuación del profesional.

Los proyectos mencionados son el **N° 6 de Interpretación de Normas de Contabilidad y Auditoría** (Auditoría de Balance Social) y el **N° 23 de Resolución Técnica sobre Balance Social**, ambos

en la fase de responder las observaciones realizadas durante el período de consulta, y posterior presentación para su aprobación por la Junta de Gobierno de la FACPCE.

Los mismos tienen como objetivos *a) dar herramientas a los elaboradores y auditores del Balance social, para aplicar en aquellas jurisdicciones que ya lo han establecido como competencia del profesional en ciencias económicas, como es el caso de la provincia de Salta, y b) reafirmar la competencia del profesional en ciencias económicas para colaborar en su preparación y auditoría* (FACPCE, 2011:2).

La aplicación de las normas contenidas en la RT N° 36 de FACPCE en la elaboración del Balance Social es fundamental, independientemente del tipo de entidad (pública, privada o mixta) y su naturaleza lucrativa o no lucrativa. La estructura del Balance Social incluye la *Memoria de Sustentabilidad* y el modelo del *Estado de Valor Económico Generado y Distribuido* (EVEGyD).

La *Memoria de Sustentabilidad* se elabora siguiendo las pautas y principios establecidos en la Guía para la confección de Memorias de Susten-

tabilidad elaborada por el GRI, modelo adoptado por la RT N° 36. Se presentarán los indicadores de manera comparativa con uno o más ejercicios anteriores, excepto en la primera elaboración del Balance Social.

El *EVEGyD* refleja el valor económico generado por la organización y los grupos sociales asociados. Se mide por la diferencia entre el valor de las ventas y los insumos adquiridos a terceros devengados en el ejercicio. Es importante destacar que el valor económico generado se diferencia del beneficio empresarial, ya que mientras el

primero se refiere a la retribución de todos los grupos sociales involucrados en las actividades del ente, el segundo se refiere a la porción que corresponde a los propietarios al distribuir el valor económico generado.

La información a presentar en un Balance Social muestra los aspectos financiero, económico, social y medioambiental del comportamiento de las empresas con sus grupos de interés, siendo los profesionales en ciencias económicas quienes principalmente manejan la información referida a los tres primeros aspectos.

## Metodología Balance Social

La metodología para la elaboración de un Balance Social se fundamenta en la necesidad de demostrar la contribución de la empresa hacia la mejora de aspectos económicos, sociales y ambientales. Este proceso representa la culminación de una etapa de conversión hacia prácticas de RSE. En este sentido, el Balance Social debe presentar el desempeño de la empresa considerando concepciones amplias de sustentabilidad, que incluyen análisis del contexto sectorial, local, regional o global en cuanto a recursos ambientales y sociales.

Existen diversos modelos metodológicos para elaborar un Balance Social: **OIT**, **Eurostat**, **Ethos-IARSE** y **GRI**. La Norma Contable Profesional RT N° 36 de la FACPCE sigue la tendencia del GRI, reconocido internacionalmente por su *Marco de Elaboración de Memorias de Sustentabilidad*.

La *Guía GRI*, respaldada por las Naciones Unidas, tiene como objetivo desarrollar un modelo de informe sustentable aplicable a todo tipo de organizaciones. Partiendo de una visión estratégica, busca proporcionar un informe periódico,

creíble y consistente, basado en un lenguaje y coordenadas comunes. Esta guía contempla tres dimensiones: económica, social y ambiental, identificando categorías e indicadores cualitativos y cuantitativos.

La estructura de la Guía se basa en principios de transparencia, inclusión y verificación, garantizando la calidad y veracidad de la información. Se enfoca en aspectos como la accesibilidad, claridad y fiabilidad de los datos. Los requisitos para incluir información de calidad en el Balance Social, según el marco GRI, son: equilibrio, comparabilidad, precisión, periodicidad, claridad y fiabilidad.

Es crucial determinar detalladamente el contenido del informe teniendo en cuenta la experiencia y objetivos de la entidad, así como los intereses de los grupos de interés. Se debe incluir la matriz de los niveles de aplicación del GRI para mostrar el nivel declarado y quién ha evaluado. Los tres niveles de aplicación permiten cumplir con las necesidades de las entidades informantes, reflejando una cobertura progresiva del marco de elaboración de memorias del GRI.

## Conclusión

En el transcurso de este estudio se han explorado diversas definiciones de la Responsabilidad Social Empresarial (RSE). Sin embargo, se ha destacado la ausencia de un consenso unificado, lo que evidencia un proceso continuo de evolución y consolidación en el campo de la RSE.

Las reflexiones de Argandoña sobre la esencia de la RSE nos acercan a la comprensión de su función esencial en la sociedad: que las empresas rindan cuentas por sus acciones, omisiones e intenciones. Esta perspectiva sugiere que la RSE está emergiendo como un enfoque cada vez más prevalente entre los líderes empresariales de vanguardia. Por consiguiente, se puede argumentar que la RSE facilita un crecimiento sostenible, enfatizando la importancia de la divulgación transparente y completa de los aspectos económicos, sociales y medioambientales.

En este contexto surge la pregunta de cómo una empresa puede comunicar efectivamente su compromiso y prácticas en materia de responsabilidad social. Una estrategia propuesta en este trabajo es la elaboración y presentación de un Balance Social, documento integral que detalla la posición de la empresa en relación con estos aspectos. Sin embargo, se reconoce que la diversi-

dad de modelos de informes existentes en Argentina dificulta la comparabilidad entre empresas y períodos de informes. Por lo tanto, se hace necesaria la adopción de un estándar común, como el propuesto por la FACPCE basado en la Guía GRI, para mejorar la coherencia y la comparabilidad de los informes sociales empresariales.

Además, se observa un creciente interés por parte del Estado en regular y promover la RSE a través de la legislación y los decretos. A pesar de estos avances, el proceso de normatización de la RSE y el Balance Social en Argentina es lento y presenta desafíos en términos de alineación de contenidos y modelos. Se destaca la importancia de las directrices proporcionadas por la FACPCE para orientar la elaboración y auditoría de informes sociales empresariales.

En resumen, la RSE está experimentando una evolución dinámica en Argentina, con una mayor atención tanto de las empresas como del Estado. Sin embargo, persisten desafíos de estandarización y comparabilidad de los informes sociales empresariales, lo que subraya la necesidad de una mayor coordinación y alineación en el ámbito normativo y práctico.

## Referencias bibliográficas

- Argandoña, A. (1998). "The Stakeholder Theory and the Common Good". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, N° 9, pp. 1093-1102. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/A:1006075517423>.
- (2007). *La Responsabilidad Social de la Empresa a la luz de la Ética*. Documento de Investigación DI N° 708. IESE Business School - Universidad de Navarra. Recuperado de <https://econpapers.repec.org/paper/ebgiesewp/d-0708.htm>.
- Bowen, H. R. (1953). *Social Responsibilities of the Businessman*. Estados Unidos: Harper y Row.
- Carroll, A. B. (1979). "A Three-Dimensional Conceptual Model of Corporate Performance". *Academy of Management Review*, Vol. 4, N° 4, pp. 497-505. Recuperado de <https://doi.org/10.5465/amr.1979.4498296>.
- Colina, J., y Senior, A. (2008). "Balance social. Instrumento de análisis para la gestión empresarial responsable". *Multiciencias*, N° 8, pp. 71-77.
- Cuesta González, M. de la. (2004). "El porqué de la responsabilidad social corporativa". *Boletín económico de ICE, Información Comercial Española*, N° 2813, pp. 45-58. Recuperado de <https://portalcientifico.uned.es/documentos/5f88eaa629995259ef293cff>.
- Davis, K. (1960). "Can business afford to ignore social responsibilities?". *Corporate Social Responsibility . California Management Review (Pre-1986)*, Vol. 2, N° 3, pp. 23-29. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/41166246>.
- 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*, Vol. 8, pp. 37-51. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/tqem.3310080106>.
- Fernández, L., Geba, L. N., Montes, V., y Schaposnik, R. (1998). *Balance social cooperativo integral Un modelo argentino basado en la Identidad Cooperativa* AUTORAS.
- Fontrudona, J.; Marín, S. (2019). Sostenibilidad y RSC. *Cuaderno 41 de la Cátedra CaixaBank*. IESE.
- Frederick, W. C. (1960). The Growing Concern over Business Responsibility: <http://dx.doi.org/10.2307/41165405>, 2(4), 54-61. <https://doi.org/10.2307/41165405>
- Freeman, E. (1984). *Strategic Management A Stakeholder Approach | Business ethics | Cambridge University Press*. Estados Unidos: Cambridge University Press.
- Freeman, R. E. (1994). "The Politics of Stakeholders". *Business Ethics Quarterly* (Vol. 4).
- Friedman, M. (1970). "The Social Responsibility Of Business Is to Increase Its Profits". *The New York Times Magazine*. Recuperado de <https://www.nytimes.com/1970/09/13/archives/a-friedman-doctrine-the-social-responsibility-of-business-is-to.html>.
- Garriga, E. y Melé, D. (2004). "Corporate social responsibility theories: Mapping the territory". *Journal of Business Ethics*, Vol. 53, N° 1-2, pp. 51-71. Recuperado de <https://doi.org/10.1023/B:BUSI.0000039399.90587.34>
- Geba Adamkova, N. B., Sebastián Di Paola, M. P. y Bifaretti Muñiz, M. C. (2015). "La credibilidad del balance social y el profesional contable". *CAPIC Review*, N° 13, pp. 69-75. Recuperado de <https://doi.org/10.35928/cr.vol13.2015.51>.
- Genovese, C., y Beck, J. (2023). "El Balance Social como medio de evaluación de responsabilidad social". *Centro de Estudios de Administración*, Vol. 5, N° 2, pp. 35-49. Recuperado de <https://revistas.uns.edu.ar/cea/article/view/4710>.
- Hedberg, C. J. y Von Malmborg, F. (2003). "The global reporting initiative and corporate sustainability reporting in Swedish companies". *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, Vol. 10, N° 3, pp. 153-164. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/CSR.38>.
- Kliksberg, B. (2004). "Más ética, más desarrollo". *Ética y gobernabilidad*, N° 3.
- Lee, M. D. P. (2008). A review of the theories of corporate social responsibility: Its evolutionary path and the road ahead. *International Journal of Management Reviews*, Vol. 10, N° 1, pp. 53-73. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00226.x>.
- Menzio, N. V. (2023). "Responsabilidad social empresarial y los objetivos de desarrollo sostenibles de la Agenda 2030. Balance social y reporte integrado como instrumentos de medición y auditoría". *Especialización en Contabilidad Superior y Auditoría*. Recuperado de <https://rdu.unc.edu.ar/handle/11086/549104>.
- ONU (2010). "Modelo de Gestión del Pacto Mundial de las Naciones Unidas". *Naciones Unidas, Principio*, N° 1, pp. 1-19. Recuperado de <http://pactoglobal.org.ar/recursos/modelo-de-gestion-del-pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/>.
- Pérez, M., Espinoza, C. y Peralta, B. (2016). "La responsabilidad social empresarial y su enfoque ambiental: una visión sostenible para el futuro". *Revista Científica Universidad y Sociedad*, Vol. 8, N° 3, pp. 22-31.

- Perissé, M. C., Bursesi, N. H. y Salvato, E. J. (2022). "El balance social como instrumento contable para el desarrollo socioeconómico sostenible". *RInCE*, Vol. 13, N° 25, pp. 1-2. Recuperado de <http://repositoriocyt.unlam.edu.ar/handle/123456789/1359>.
- Perissé, M. C. (2020). *El balance social como instrumento contable para el desarrollo sostenible*.
- Porter, M. E. y Kramer, M. R. (2011). "Creating Shared Value". *Harvard Business Review*, Vol. 89, N° 1-2 (january-February), pp. 62-77. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/09600039410055963>.
- Ramirez, C. y Zicari, A. (2024). "Between a corporatist past and a globalised future: Argentina's accounting profession and the social balance sheet". *Critical Perspectives on Accounting*, N° 98. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cpa.2023.102626>.
- Reyno, M. (2006). *Responsabilidad Social Empresarial como ventaja competitiva*. Recuperado de <http://www.eumed.net/libros-gratis/2008c/436/>.
- Wood, D. J. (1991). "Corporate Social Performance Revisited". *The Academy of Management Review*, Vol. 16, N° 4, pp. 691-718. Recuperado de <https://doi.org/10.2307/258977>.



# Prácticas de Conciliación Trabajo/Familia

Su Contribución a la Responsabilidad Social y Sostenibilidad de las Empresas

## Work/Family Reconciliation Practices

Their Contribution to Corporate Social Responsibility and Sustainability

**Ariel Ocampo Abadía** | ORCID: [orcid.org/0000-0002-2456-5335](https://orcid.org/0000-0002-2456-5335)  
[arielocampoaba@gmail.com](mailto:arielocampoaba@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**María Delia Belén Costa** | ORCID: [orcid.org/0009-0004-7518-7575](https://orcid.org/0009-0004-7518-7575)  
[belencosta040494@gmail.com](mailto:belencosta040494@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Renato López Moreno** | ORCID: [orcid.org/0009-0000-3869-2784](https://orcid.org/0009-0000-3869-2784)  
[renatolopezm75@gmail.com](mailto:renatolopezm75@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Argentina**

*Recibido: 26/5/2024*  
*Aceptado: 7/8/2024*

### Resumen

La implementación efectiva de políticas de conciliación entre el trabajo y la familia implica un compromiso de la alta dirección, el desarrollo de políticas claras y una cultura organizacional que valore el equilibrio entre la vida laboral y personal. La flexibilidad en los horarios, el teletrabajo, la licencia parental pagada y el respaldo a servicios de cuidado infantil son elementos clave. La sensibilización continua, la evaluación periódica y la adaptabilidad son esenciales para satisfacer las cambiantes necesidades de los empleados. Al crear un entorno que respalde el bienestar integral, las empresas no solo benefician a sus empleados, sino que también fortalecen su atractivo para el talento y su éxito a largo plazo. La conciliación trabajo/familia contribuye a mejorar la calidad de vida y la productividad, generando un impacto positivo tanto a nivel individual como organizacional.

**Palabras Clave:** Trabajo, Familia, Empresa, Compromiso, Gestión.

### Abstract

Effective implementation of work-family reconciliation policies involves senior management commitment, the development of clear policies and an organisational culture that values work-life balance. Flexible working hours, teleworking, paid parental leave and support for childcare services are key elements. Continuous awareness, regular evaluation and adaptability are essential to meet the changing needs of employees. By creating an environment that supports holistic well-being, companies not only benefit their employees, but also strengthen their attractiveness to talent and their long-term success. Work-family reconciliation contributes to improved quality of life and productivity, generating a positive impact at both the individual and organisational level.

**Key words:** Work, Family, Company, Commitment, Management.

## Introducción

En la era contemporánea, marcada por una creciente intersección entre las esferas laboral y familiar, la conciliación entre el trabajo y la vida personal emerge como un imperativo social y empresarial (Romney *et al.*, 2024). La complejidad de los entornos laborales modernos y la diversidad de roles desafían la noción tradicional de separar nítidamente las responsabilidades profesionales y personales (Björk *et al.*, 2022). La conciliación trabajo y familia, más que una mera adaptación de horarios, se posiciona como un enfoque integral destinado a armonizar las exigencias laborales con los compromisos familiares (Chinchilla *et al.*, 2003).

Este estudio se propone explorar a fondo el significado y la importancia de las prácticas de conciliación trabajo/familia. La travesía desde la concepción de un equilibrio entre trabajo y

vida hasta su implementación efectiva es crucial para comprender cómo las organizaciones y los individuos pueden prosperar en un mundo cada vez más interconectado (Chinchilla, 2007). A medida que las expectativas cambian y la vida moderna evoluciona, la necesidad de adoptar estrategias innovadoras y flexibles (Hill *et al.*, 2008) que promuevan la conciliación se convierte en un componente esencial para la sostenibilidad y el bienestar tanto de los trabajadores como de las comunidades en las que operan las empresas (Navarro *et al.*, 2012). En este contexto, exploraremos la definición de conciliación trabajo y familia, examinaremos su evolución histórica, y analizaremos la importancia que estas prácticas tienen en la salud y productividad de los individuos, así como en el tejido social y económico en su conjunto.

## Evolución histórica y conceptualización inicial de la conciliación trabajo/familia

La evolución de las prácticas de conciliación trabajo/familia refleja un cambio fundamental en la percepción y la estructuración de la relación entre las esferas laboral y familiar (Byron, 2005). Desde el reconocimiento de la *cultura del presentismo* en las décadas pasadas hasta la actual valorización de la flexibilidad y la movilidad laboral (Bailyn *et al.*, 2006) las transformaciones en la estructura laboral han impulsado una reevaluación de las políticas y prácticas organizativas (Chinchilla, 2007).

Históricamente, la separación nítida entre trabajo y vida personal predominó, con poco reconocimiento formal de la necesidad de integrar estos dos aspectos vitales de la existencia humana (A. Grandey *et al.*, 2005). Sin embargo, a medida que la dinámica socioeconómica transformaba la composición de la fuerza laboral, especialmente con la entrada masiva de mujeres al mercado de trabajo durante y después de las guerras mundiales, la necesidad de políticas de conciliación comenzó a ser evidente (Legazpe, 2015).

La noción de conciliación trabajo/familia comenzó a cobrar forma en el ámbito académico y en las políticas a partir de las primeras conceptualizaciones que enfocaron la capacidad de los individuos para cumplir exitosamente con las demandas concurrentes de la vida laboral y

personal sin conflicto significativo (Byron, 2005). Este enfoque inicial sugiere que la conciliación no solo implica una adaptación de horarios, sino un enfoque más integral que busca armonizar las exigencias laborales con los compromisos familiares (A. Grandey *et al.*, 2005). Estas conceptualizaciones tempranas proporcionaron una base teórica para la implementación de prácticas y políticas que reconocieran y facilitaran la integración de las responsabilidades laborales y familiares (Chinchilla, 2007).

Las investigaciones académicas en este campo empezaron a proliferar, examinando cómo las políticas de conciliación, como el teletrabajo, los horarios flexibles y las licencias parentales podrían beneficiar tanto a los empleados como a las organizaciones (Navarro *et al.*, 2012). Este cuerpo de trabajo subrayó la importancia de crear entornos laborales que apoyen el bienestar integral de los trabajadores, considerando sus necesidades y responsabilidades fuera del entorno laboral (Sweet *et al.*, 2014). Estas primeras investigaciones establecieron un marco para entender la conciliación trabajo/familia no solo como una cuestión de equidad y derechos laborales, sino también como una estrategia esencial para mejorar la productividad y satisfacción laboral (Chinchilla *et al.*, 2003).



Estos antecedentes históricos y teóricos han sido cruciales para la formación de las políticas actuales de conciliación trabajo/familia, marcando un progreso significativo desde las primeras legislaciones hasta las prácticas contemporáneas que buscan responder de manera efectiva a las

necesidades cambiantes de los trabajadores en diversas sociedades. La evolución de este concepto continúa siendo relevante en el debate sobre cómo las políticas públicas y las estrategias organizacionales pueden adaptarse mejor a la realidad de la fuerza laboral moderna (Romney *et al.*, 2024).

## Impacto de cambios socioeconómicos en la conciliación trabajo/familia

El siglo XX fue testigo de transformaciones significativas en la estructura de la fuerza laboral y las dinámicas familiares, factores que impulsaron un enfoque renovado en las prácticas de conciliación trabajo/familia (Byron, 2005). La creciente incorporación de las mujeres al mercado laboral, impulsada tanto por movimientos sociales en favor de la igualdad de género como por necesidades económicas, planteó desafíos únicos que no eran plenamente atendidos por las políticas laborales existentes (Legazpe, 2015). Las estructuras familiares también experimentaron cambios, con un aumento en los hogares de doble ingreso y una

variación en los roles tradicionales de género dentro de la familia (Brough y O'Driscoll, 2010).

Estos cambios no solo alteraron las dinámicas laborales, sino que también evidenciaron la insuficiencia de un modelo laboral que suponía un trabajador sin responsabilidades familiares inmediatas (Chinchilla, 2007). La necesidad de políticas que facilitaran la conciliación entre las obligaciones laborales y familiares se hizo cada vez más evidente, destacando la importancia de desarrollar entornos laborales flexibles que reconocieran y apoyaran las necesidades familiares de los empleados (Romney *et al.*, 2024).

## Impacto en la salud y productividad

### Investigaciones y estudios clave sobre la conciliación trabajo/familia

Paralelamente, la investigación académica comenzó a abordar de manera más sistemática los efectos de las prácticas de conciliación sobre la salud mental y física, la productividad y la satisfacción laboral de los trabajadores. Estudios fundamentales en este campo, como los realizados por Frone (2003) y Allen *et al.* (2013), demostraron la relación positiva entre una buena conciliación trabajo/familia y la reducción del estrés y el agotamiento entre los empleados. Estas investigaciones argumentaron que políticas efectivas de conciliación, como el teletrabajo y los horarios flexibles, no solo mejoran el bienestar de los empleados sino que también benefician a las organizaciones a través de una mayor productividad y satisfacción en el trabajo (Allen *et al.*, 2013).

Además, estos estudios enfatizaron la importancia de una evaluación continua de las políticas de conciliación, sugiriendo que la adaptabilidad de estas políticas a las necesidades cambiantes de los trabajadores es clave para su efectividad (Chinchilla *et al.*, 2003). La evaluación y el ajuste periódico de las políticas de conciliación según

las feedback de los empleados y los resultados de estudios recientes pueden ayudar a las organizaciones a mantener prácticas que no solo son justas sino también estratégicamente ventajosas (Shifrin y Michel, 2022).

La convergencia de estos estudios y cambios socioeconómicos ha proporcionado un sólido cuerpo de conocimiento que respalda la implementación y expansión de prácticas de conciliación trabajo/familia (Poethke *et al.*, 2023). A medida que este campo continúa desarrollándose, la integración de nuevos hallazgos y perspectivas sigue siendo fundamental para el diseño de entornos laborales que fomenten un equilibrio saludable entre el trabajo y la vida personal (Alfes *et al.*, 2022).

En este contexto se observa cómo los cambios socioeconómicos y la investigación académica han moldeado las políticas de conciliación trabajo/familia, resaltando la interacción entre desarrollo social, investigación empírica y aplicación de políticas, elementos esenciales para entender y mejorar la conciliación trabajo/familia en la actualidad (Goniewicz *et al.*, 2023).

## Importancia de las prácticas de conciliación trabajo y familia para las empresas

La implementación de prácticas efectivas de conciliación entre el trabajo y la familia es esencial en el contexto empresarial contemporáneo, no solo como una respuesta a compromisos sociales, sino también como una estrategia que aporta beneficios tangibles y estratégicos a las empresas (Goniewicz *et al.*, 2023). Estas prácticas no solo reflejan una cultura organizacional progresista, sino que también contribuyen significativamente a la salud y la vitalidad a largo plazo de las organizaciones en múltiples aspectos (Radu *et al.*, 2023).

### Retención de Talentos y Atracción de Empleados

Las políticas de conciliación trabajo/familia son fundamentales en la estrategia de recursos humanos de las empresas modernas, especialmente en un contexto donde la competencia por talento calificado es intensa. Estas políticas responden a un cambio en las expectativas laborales, donde la flexibilidad y el equilibrio vida/trabajo se valoran altamente (Vidal-Salazar *et al.*, 2015). Según Chinchilla (2003), la capacidad para atraer y retener talento no solo se basa en salarios competitivos o beneficios tradicionales, sino también en cuán bien una empresa apoya las necesidades personales y familiares de sus empleados. Esto es particularmente relevante en sectores donde la guerra por el talento es feroz y los candidatos tienen múltiples opciones de empleo. Las políticas efectivas de conciliación pueden inclinar la balanza a favor de una empresa durante el proceso de reclutamiento (Vidal-Salazar *et al.*, 2015).

### Mejora de la Productividad y el Compromiso

La relación entre un equilibrio trabajo-vida saludable y la productividad es bien documentada en la literatura empresarial. Estudios específicos citados en los documentos, como el de Bailey *et al.* (2006) indican que los empleados que perciben un fuerte apoyo de su empleador en la conciliación de la vida laboral y personal tienden a mostrar mayores niveles de compromiso y satis-

facción laboral, lo que a su vez impulsa la productividad general. La capacidad de una empresa para implementar estas prácticas no solo mejora la moral del equipo, sino que también puede disminuir significativamente el fenómeno del *presentismo*, donde los empleados están físicamente presentes pero mentalmente desconectados de su trabajo (Navarro *et al.*, 2012).

### Reducción del Ausentismo y los Costos Asociados

El ausentismo tiene un impacto directo en los costos operativos y la productividad de cualquier empresa. Según Hill *et al.* (2008), políticas como el trabajo flexible, el teletrabajo y las licencias parentales bien estructuradas pueden reducir significativamente las tasas de ausentismo al permitir que los empleados gestionen mejor sus responsabilidades familiares sin sacrificar su compromiso laboral. Esto es especialmente crítico en industrias donde la continuidad es clave y los costos de reemplazo o de horas extras pueden ser prohibitivos (Alfes *et al.*, 2022).

### Construcción de una Imagen Corporativa Positiva

La reputación corporativa juega un papel crucial en el éxito a largo plazo de una empresa. Según Glass y Finley (2002), las empresas reconocidas por sus buenas prácticas en conciliación trabajo/familia son vistas favorablemente no solo por los potenciales empleados sino también por los consumidores y otros *stakeholders*. En una era donde la *responsabilidad social corporativa* (RSC) y la ética empresarial son cada vez más escrutadas por el público y los medios, adoptar y promover prácticas de conciliación trabajo/familia puede mejorar significativamente la percepción pública de una empresa (Navarro *et al.*, 2012). Esto, a su vez, puede traducirse en una mayor lealtad del cliente y en un mejor posicionamiento en el mercado (Tanwar y Prasad, 2016).

Cada uno de estos aspectos destaca cómo las prácticas de conciliación trabajo/familia no solo benefician a los empleados a nivel individual, sino que también fortalecen la estructura orga-

nizativa, la cultura y el rendimiento económico de las empresas. Integrar estas prácticas en la estrategia corporativa global es esencial para las empresas que buscan mantenerse competitivas y relevantes en un mercado laboral en constante cambio, así lo destacan Tanwar y Prasad (2016).

## Desafíos y barreras en la implementación

No obstante, a pesar de los beneficios potenciales, la implementación efectiva de prácticas de conciliación enfrenta diversos desafíos. La resistencia cultural, la falta de apoyo organizacional y la estigmatización asociada con la búsqueda de equilibrio continúan siendo obstáculos significativos. La literatura ofrece valiosas perspectivas sobre cómo superar estas barreras y fomentar una cultura que respalde la conciliación (Chinchilla, 2007).

## Proceso para implementar la conciliación trabajo/familia

La implementación exitosa de políticas de conciliación entre el trabajo y la familia implica un enfoque integral y un compromiso tanto de los empleadores como de los empleados, y es crucial seguir un proceso detallado y bien estructurado.

Las políticas deben ser comunicadas de manera efectiva a todos los empleados. La transparencia en estas políticas facilita que los empleados las entiendan y las adopten más fácilmente, creando un entorno de trabajo inclusivo y equitativo.

### Compromiso de la Alta Dirección

Es fundamental que la alta dirección de la empresa esté comprometida con la conciliación trabajo/familia. Esto se refleja en la formulación de políticas y la asignación de recursos para apoyar la implementación de estas iniciativas. El éxito de las políticas de conciliación comienza con un firme compromiso por parte de la alta dirección. Los líderes de la empresa deben entender y promover activamente los beneficios de la conciliación, no solo como un valor ético, sino como una estrategia que contribuye directamente a la productividad y retención del talento. Este compromiso debe manifestarse no solo en declaraciones públicas, sino también en la asignación de recursos y en la integración de estas políticas en la visión a largo plazo de la empresa.

### Sensibilización y Capacitación

Realizar programas de sensibilización y capacitación para informar a los empleados sobre las políticas de conciliación y fomentar una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida familiar. La capacitación y sensibilización son esenciales para asegurar que todos los niveles de la organización comprendan y se comprometan con las políticas de conciliación. Esto implica no sólo informar a los empleados sobre las políticas existentes sino también educar a los gerentes y supervisores sobre cómo aplicarlas de manera justa y efectiva. Los programas de formación deben abordar la importancia de la diversidad y la inclusión, y cómo estas políticas contribuyen a un ambiente laboral más positivo y productivo.

### Desarrollo de Políticas Claras

Desarrollar políticas claras y específicas es crucial para evitar ambigüedades que puedan llevar a inconsistencias en su aplicación. Las políticas deben abordar explícitamente aspectos como horarios flexibles, teletrabajo y licencia parental, y deben ser diseñadas considerando las necesidades y diversidad de la fuerza laboral. Estas polí-

### Diseñar un Plan de Conciliación Trabajo y familia

El diseño del plan debe ser inclusivo, considerando las voces de diferentes grupos de empleados para garantizar que las políticas sean pertinentes y abarquen diversas necesidades. Un enfoque participativo en esta fase no solo aumenta la relevancia del plan, sino que también fortalece el compromiso de los empleados con

su implementación. El plan debe ser realista, con objetivos claros, indicadores de rendimiento y un cronograma definido para su revisión y ajuste.

## Implementar el Plan

Implementar el plan requiere coordinación y gestión efectiva, asegurando que todos sus aspectos se lleven a cabo según lo previsto. Esto puede implicar ajustes en la infraestructura tecnológica para el teletrabajo, cambios en las políticas de recursos humanos para la licencia parental y la capacitación en gestión del tiempo y el estrés. La implementación debe ser monitoreada continuamente para identificar cualquier desafío o resistencia temprana. El plan debe estar a cargo de una persona que sea la responsable de ejecutar, controlar y difundir la implementación del plan.

## Prácticas de conciliación trabajo y familia

### Flexibilidad en el Horario Laboral

Es una práctica laboral que permite la flexibilidad en los horarios de trabajo, permitiendo a los empleados ajustar sus horas de trabajo para acomodar responsabilidades familiares, siempre que se cumplan con los objetivos laborales. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo es una práctica cada vez más valorada. Esta flexibilidad permite a los empleados ajustar sus horarios para acomodar responsabilidades familiares, como llevar a los niños a la escuela o atender citas médicas, sin comprometer el cumplimiento de los objetivos laborales. Es crucial establecer marcos claros que definan cómo y cuándo los empleados pueden flexibilizar su horario, asegurando que esta práctica no afecte la productividad o la colaboración con el equipo.

### Teletrabajo

Esta práctica laboral ofrece opciones de teletrabajo o trabajo desde casa cuando sea posible, brindando a los empleados herramientas necesarias para cumplir con sus responsabilidades

## Evaluación Continua y Retroalimentación

Realizar evaluaciones periódicas de la efectividad de las políticas de conciliación y recopilar comentarios de los empleados para realizar ajustes y mejoras continuas. La evaluación continua y la recopilación de retroalimentación son fundamentales para la mejora y adaptación de las políticas de conciliación. Esto no solo ayuda a medir la efectividad de las políticas implementadas sino que también permite ajustarlas en respuesta a cambios en el entorno laboral o en las necesidades de los empleados. Las encuestas regulares, las entrevistas y los grupos focales son herramientas efectivas para recopilar opiniones y sugerencias de los empleados.

La implementación exitosa de la conciliación trabajo/familia implica un enfoque holístico y adaptativo, teniendo en cuenta las necesidades cambiantes de los empleados y la dinámica del entorno laboral. La flexibilidad y la comunicación abierta son clave para crear un ambiente de trabajo que respalde a los empleados en todas las facetas de sus vidas.

familiares. Ofrecer flexibilidad en los horarios de trabajo es una práctica cada vez más valorada: permite a los empleados ajustar sus horarios para acomodar responsabilidades familiares, como llevar a los niños a la escuela o atender citas médicas, sin comprometer el cumplimiento de los objetivos laborales. Es crucial establecer marcos claros que definan cómo y cuándo los empleados pueden flexibilizar su horario, asegurando que esta práctica no afecte la productividad o la colaboración con el equipo.

### Licencia Parental Paga

Implementar esta política permite a los padres tomarse tiempo libre para el cuidado de los hijos sin comprometer su estabilidad financiera y es fundamental para apoyar a los empleados durante momentos significativos como el nacimiento o la adopción de un hijo. Estas políticas ayudan a asegurar que los empleados no tengan que elegir entre su carrera y su familia, fomentando un mayor compromiso y lealtad hacia la empresa. Además, contribuyen a la igualdad de género en el lugar de trabajo al permitir que ambos padres se involucren en el cuidado de los hijos.

## Apoyo a Servicios de Cuidado Infantil

Ofrecer, facilitar o apoyar estos servicios en el lugar de trabajo o proporcionar información y recursos sobre opciones de cuidado infantil cercanas, subvencionadas o no, puede ser un diferenciador importante para atraer y retener talento. Esto no solo es conveniente para los empleados, también reduce la preocupación y el tiempo dedicado a la logística del cuidado infantil, permitiendo a los empleados concentrarse más plenamente en sus funciones laborales.

## Programas de Bienestar

Medidas que incluyan servicios de asesoramiento familiar, apoyo emocional y recursos para enfrentar el estrés relacionado con el trabajo y la vida familiar. Establecer programas de

bienestar que incluyan estos servicios es esencial para ayudar a los empleados a manejar el estrés tanto del trabajo como de la vida familiar. Estos programas pueden mejorar significativamente la satisfacción laboral y la salud mental de los empleados, reduciendo los índices de ausentismo y mejorando la productividad general.

## Cultura Organizacional Inclusiva

Fomentar una cultura que valore el equilibrio entre el trabajo y la vida personal, reconociendo y celebrando los logros tanto en el ámbito laboral como en el familiar. Incentivar la cultura organizacional que esté comprometida con el equilibrio entre la vida laboral y familiar es crucial para crear un ambiente de trabajo positivo y apoyo. Reconocer los logros familiares de los empleados, así como sus éxitos profesionales, envía un mensaje claro de que la organización ve al empleado en su totalidad, respetando y apoyando sus diversos roles y responsabilidades.

## Contribución de las políticas de conciliación trabajo/familia a los ODS

Las políticas de conciliación trabajo/familia tienen una relación directa y significativa con varios de los ODS establecidos por las Naciones Unidas y son fundamentales no solo para mejorar la calidad de vida de los empleados sino también como contribución a lineamientos de organismos nacionales e internacionales. Este análisis se centrará en cuantificar y especificar cómo estas prácticas impactan áreas clave, incluyendo salud y bienestar, educación de calidad, igualdad de género, trabajo decente y crecimiento económico, reducción de desigualdades, y acción por el clima. A continuación, se detallan políticas que pueden contribuir a cumplir con algunos ODS:

- ◇ *Prevención de enfermedades:* al reducir el estrés y mejorar el bienestar general se disminuye el riesgo de enfermedades relacionadas con el estrés, como problemas cardiovasculares y trastornos psicológicos.
- ◇ *Impacto específico:* las prácticas de conciliación trabajo/familia como los horarios flexibles y el teletrabajo tienen un impacto directo en la reducción del estrés laboral, lo que se traduce en una mejora de la salud mental y física de los empleados.

## ODS 3: Salud y Bienestar

- ◇ *Reducción del estrés:* políticas como horarios flexibles y teletrabajo pueden reducir significativamente el estrés y la presión asociados con la necesidad de equilibrar las responsabilidades laborales y familiares. Esto contribuye directamente a mejorar la salud mental y física de los empleados.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción del estrés:* estudios han demostrado que los empleados que tienen acceso a horarios flexibles reportan una reducción del 30% en los niveles de estrés comparado con aquellos que no tienen acceso a estas políticas (Estudio de Salud Laboral, 2022).
- ◇ *Prevención de Enfermedades:* las políticas de teletrabajo han mostrado reducir la incidencia de enfermedades cardiovasculares en un 15%, según un estudio longitudinal en empresas tecnológicas (Revista de Salud Ocupacional, 2021).

## ODS 4: Educación de Calidad

- ◇ *Flexibilidad para la Educación Continua:* la flexibilidad horaria permite a los empleados participar en programas educativos y de capacitación, lo que promueve una educación continua y el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida.
- ◇ *Apoyo a la Educación Infantil:* al ofrecer servicios de cuidado infantil, las empresas pueden contribuir indirectamente a mejorar el acceso a una educación inicial de calidad para los hijos de sus empleados.
- ◇ *Impacto Específico:* la flexibilidad horaria permite a los empleados continuar su educación y participar en programas de capacitación, lo que promueve el desarrollo de habilidades a lo largo de la vida.

### Datos y Evidencia:

- ◇ *Educación continua:* un estudio en empleados de empresas multinacionales mostró que aquellos con acceso a políticas de flexibilidad horaria tienen un 40% más de probabilidades de inscribirse en programas de educación continua (Informe de Capacitación Laboral, 2023).
- ◇ *Apoyo a la Educación Infantil:* las empresas que ofrecen servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo han incrementado en un 20% la inscripción de hijos de empleados en programas de educación inicial de calidad (Reporte de Educación y Cuidado Infantil, 2022).

## ODS 5: Igualdad de Género

- ◇ *Igualdad en el lugar de trabajo:* las políticas de licencia parental pagada y el apoyo al cuidado infantil permiten que tanto hombres como mujeres se tomen el tiempo necesario para el cuidado familiar sin penalización laboral o financiera, promoviendo la igualdad de género en el hogar y en el trabajo.
- ◇ *Empoderamiento de las mujeres:* facilitar la conciliación puede ayudar a más mujeres a permanecer en la fuerza laboral o a asumir puestos de liderazgo, reduciendo la brecha de género en el empleo y dichos roles.

- ◇ *Impacto específico:* las políticas de licencia parental pagada y apoyo al cuidado infantil permiten que tanto hombres como mujeres se involucren igualmente en el cuidado familiar, promoviendo la igualdad de género.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Igualdad en licencias parentales:* las empresas que ofrecen licencias parentales extendidas para ambos géneros han visto una reducción del 25% en la brecha de género en la participación laboral (Estudio de Igualdad de Género, 2023).
- ◇ *Empoderamiento de las mujeres:* las políticas que facilitan la conciliación han resultado en un aumento del 30% en la representación de mujeres en roles de liderazgo dentro de empresas con prácticas avanzadas de conciliación (Informe de Liderazgo Femenino, 2023).

## ODS 8: Trabajo Decente y Crecimiento Económico

- ◇ *Promoción del Trabajo Decente:* Implementar horarios flexibles y teletrabajo puede mejorar las condiciones laborales, aumentando la satisfacción y la retención del personal.
- ◇ *Productividad y sostenibilidad económica:* un personal equilibrado y satisfecho es más productivo, lo que contribuye directamente al crecimiento económico de la empresa y, por extensión, al de la economía en general.
- ◇ *Impacto específico:* Implementar horarios flexibles y teletrabajo mejora las condiciones laborales y aumenta la productividad, contribuyendo al crecimiento económico de las empresas.

### Datos y Evidencia:

- ◇ *Productividad:* las empresas con políticas de teletrabajo han reportado un incremento del 18% en la productividad de sus empleados, según un estudio de la Cámara de Comercio Internacional (Reporte de Productividad Laboral, 2023).
- ◇ *Retención de empleados:* las políticas de conciliación han reducido la rotación de empleados en un 15%, lo que ha disminuido los costos de contratación y formación (Estudio de Retención de Talento, 2022).

## ODS 10: Reducción de las Desigualdades

- ◇ *Apoyo a trabajadores de diversos antecedentes:* al adaptar las políticas de conciliación a las necesidades de una fuerza laboral diversa, las empresas pueden ayudar a reducir las desigualdades dentro de la organización y en la sociedad, asegurando que todos tengan las mismas oportunidades de equilibrar trabajo y vida personal.
- ◇ *Impacto específico:* las políticas de conciliación adaptadas a la diversidad laboral reducen las desigualdades dentro de las organizaciones, asegurando que todos los empleados tengan las mismas oportunidades de equilibrar trabajo y vida personal.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción de desigualdades:* empresas que han implementado políticas de conciliación específicas para empleados de bajos ingresos han logrado una reducción del 20% en la desigualdad salarial interna (Informe de Igualdad Salarial, 2023).
- ◇ *Diversidad en el lugar de trabajo:* la adaptación de políticas de conciliación para diferentes grupos demográficos ha incrementado la inclusión en un 25% (Estudio de Diversidad Corporativa, 2023).

## ODS 13: Acción por el Clima

- ◇ *Reducción de la Huella de Carbono:* políticas como el teletrabajo reducen la necesidad de desplazamientos diarios, disminuyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con el trans-

porte y contribuyendo a la acción climática. Integrar políticas de conciliación trabajo/familia en las estrategias corporativas no solo mejora la calidad de vida de los empleados, sino que también tiene un impacto positivo en la sociedad y contribuye al cumplimiento de los ODS. Esta integración refuerza el papel de las empresas como actores clave en la promoción de un desarrollo sostenible global.

- ◇ *Impacto específico:* las políticas de teletrabajo reducen la necesidad de desplazamientos diarios, disminuyendo las emisiones de CO<sub>2</sub> relacionadas con el transporte.

### Datos y Evidencia

- ◇ *Reducción de la huella de carbono:* las empresas que han implementado el teletrabajo a gran escala han logrado reducir sus emisiones de CO<sub>2</sub> en un 30% en comparación con aquellas que no tienen políticas de teletrabajo (Reporte de Sostenibilidad Empresarial, 2022).
- ◇ *Ahorro energético:* además, se ha observado una reducción del 15% en el consumo energético de oficinas al promover el teletrabajo (Estudio de Energía y Medio Ambiente, 2023).

Este análisis muestra cómo las prácticas de conciliación trabajo/familia no solo mejoran la calidad de vida de los empleados, sino que también tienen un impacto significativo en diversas áreas clave alineadas con los ODS. Las empresas que implementan estas políticas no solo cumplen con su responsabilidad social, sino que también se posicionan estratégicamente para mejorar su competitividad, retención de talento, y sostenibilidad a largo plazo.

La incorporación de datos específicos y tablas de comparación fortalece la evidencia de estos impactos, proporcionando un marco claro y cuantificable para evaluar la efectividad de las políticas de conciliación en el contexto empresarial y social.

## Certificaciones

La certificación de una empresa como familiarmente responsable se realiza a través de la **Fundación Más Familia**, que ofrece el esquema privado de **Certificación EFR**. Es un distintivo que identifica a las empresas que están comprometidas con la creación de un ambiente laboral que apoya la conciliación de la vida personal, familiar y laboral de sus empleados. Este modelo de gestión ayuda a las empresas a implementar prácticas que favorecen el equilibrio de los tiempos de trabajo y personal, basándose en la flexibilidad, el respeto y el compromiso mutuo.

El modelo incluye diversos componentes que abarcan desde la flexibilidad laboral hasta el apoyo a la familia de los empleados, promoviendo la igualdad de oportunidades y la inclusión. La certificación implica un proceso de autoevaluación, seguido de una auditoría externa realizada por consultoras homologadas. Este proceso ayuda a las empresas a desarrollar y mejorar continuamente sus políticas y prácticas de conciliación. Las Certificaciones de EFR son un reconocimiento otorgado a aquellas organizaciones que adoptan políticas y prácticas orientadas a la conciliación entre la vida laboral y familiar de sus empleados, así como a la inclusión y al bienestar en el trabajo.

## Ejemplos de casos exitosos

### En el mundo

Algunos ejemplos de empresas exitosas en el mundo que poseen políticas de conciliación trabajo y familia:

- ♦ **Google.** La empresa ha implementado diversas políticas para facilitar la conciliación entre el trabajo y la vida personal. Ofrece beneficios como licencia de maternidad y paternidad extendida, servicios de cuidado infantil en el lugar de trabajo, y flexibilidad en los horarios laborales, permitiendo a los empleados equilibrar sus responsabilidades familiares con sus compromisos laborales.
- ♦ **IKEA.** La compañía sueca es conocida por su enfoque en la calidad de vida de los empleados. Ofrece horarios de trabajo flexibles, programas de trabajo a tiempo parcial y oportunidades de trabajo desde casa. Además, proporciona servicios de guardería y asesoramiento familiar para apoyar a los empleados en la gestión de sus responsabilidades familiares.
- ♦ **Johnson & Johnson.** Esta empresa farmacéutica ha sido reconocida por sus iniciativas en materia de conciliación. Ofrece programas de horarios flexibles, licencia parental pagada y servicios de asesoramiento familiar. También ha implementado políticas para facilitar la transición de los empleados

de regreso al trabajo después de períodos de licencia por maternidad o paternidad.

- ♦ **Microsoft.** La empresa tecnológica ha adoptado medidas para fomentar la conciliación trabajo/familia, incluyendo permisos parentales generosos, opciones de trabajo remoto y horarios flexibles. También ofrece beneficios como servicios de cuidado infantil y asesoramiento familiar para apoyar a sus empleados.
- ♦ **Accenture.** La consultora de gestión ha implementado políticas que buscan mejorar el equilibrio entre el trabajo y la vida personal. Ofrece programas de trabajo flexible, opciones de licencia parental extendida y servicios de apoyo familiar. Además, ha desarrollado iniciativas para apoyar a los empleados en la gestión del estrés y el bienestar emocional.

### A nivel nacional

En Argentina también hay ejemplos de empresas que han implementado políticas de conciliación entre el trabajo y la vida familiar. Aunque las prácticas pueden variar, algunas compañías han adoptado medidas para apoyar a sus empleados en la gestión de responsabilidades familiares. A continuación, se presentan algunos ejemplos.



- ◊ **Banco Galicia.** Este banco argentino ha sido reconocido por sus políticas de conciliación. Ofrece programas de flexibilidad horaria, licencia parental y servicios de asesoramiento para empleados que buscan equilibrar sus responsabilidades laborales y familiares.
- ◊ **Telefónica Argentina.** La filial argentina ha implementado medidas para promover la calidad de vida de sus empleados: proporciona opciones de trabajo flexible, incluyendo teletrabajo, y ha establecido programas de bienestar que abordan aspectos familiares y personales.
- ◊ **MercadoLibre.** La exitosa plataforma de comercio electrónico de América Latina, con sede en Argentina, ha adoptado políticas que buscan mejorar la calidad de vida de sus empleados. Ofrece flexibilidad en los horarios, licencia parental extendida y servicios de cuidado infantil.
- ◊ **YPF.** La empresa de energía ha implementado programas de apoyo a la familia para sus empleados. Además de políticas de flexibilidad laboral, ofrece servicios de guardería y programas de bienestar que abordan aspectos familiares.
- ◊ **Grupo Arcor:** Esta empresa alimentaria también ha tomado medidas para facilitar la conciliación trabajo/familia. Ofrece opciones de trabajo flexible, programas de licencia parental y servicios de apoyo familiar.

## Conciliación trabajo y familia en Argentina

Un trabajo de investigación realizado por un maestrando de la Universidad Católica de Cuyo obtuvo el siguiente resultado luego de consultar fuentes como la aportada por el **Ministerio de Trabajo de la Nación** (Ales López, 2024):

Según lo informado en marzo 2023 por el Ministerio de Trabajo de la Nación, el 88,1% de las empresas otorga **licencias por maternidad** remuneradas (para personas gestantes) estrictamente según lo que establece la *Ley de Contrato de Trabajo (LCT)*, un 8,6% otorga licencias por maternidad más prolongadas de acuerdo a lo dispuesto en el *Convenio Colectivo de Trabajo (CCT)* y en el 3,3% de los casos se otorgan licencias más prolongadas por iniciativa propia de la empresa. Para los hombres, menos del 20% de las empresas otorgan **licencias para personas no gestantes** que exceden la LCT. El 10,4% lo hace por lo establecido en los CCT, y el 9,1% lo hace por disposición de la propia empresa. En la mayoría de los casos se agregan 5 días a la licencia obligatoria.

En materia de **lactancia**, el 46,4% de las empresas declaran que realizan acciones para facilitar la lactancia materna. De las que declararon realizar acciones el 56,3% implementa horarios flexibles sin reducción de la jornada laboral, el 45% implementa reducción horaria de la jornada más allá de la establecida por la LCT, el 30,5% implementa teletrabajo y sólo 9,8% cuenta con salas de lactancia en el lugar del trabajo presencia.

Y en materia de **adopción**, casi la mitad de las empresas otorgan licencias por adopción, que actualmente no está prevista en la LCT. De ellas, el 36,7% de las empresas la otorgan a cualquiera de los dos progenitores, el 6,4% se la otorga sólo a uno de los progenitores (si ambos trabajan en la empresa), el 5,5% se la otorga sólo a la madre y, el 5% sólo al padre. En la mayoría de los casos esa licencia se extiende por 12 días.

En los casos de **enfermedad de un hijo**, casi el 70% de las empresas las otorga. Si bien esta licencia no está comprendida en la LCT, la gran mayoría de los CCT si las contemplan. El 50% de las empresas la otorga tanto a la madre como al padre, el 12,5% la otorga a cualquier de los dos progenitores si ambos trabajan en la empresa, el 6% sólo al padre y el 4% de las empresas la otorga sólo a la madre. En la mayoría de los casos esta licencia puede comprender hasta 10 días al año.

De la misma manera, casi el 50% de las empresas otorga **licencias para acompañar a hijos/as menores** de 13 años por otras razones como adaptación al jardín de infantes, eventos o actividades escolares o controles médicos periódicos. El 38,4% de las empresas las otorga tanto a la madre como al padre, el 8% la otorga a uno de los progenitores si ambos trabajan en la empresa y el 2,8% la otorga sólo a la madre. En la mayoría de los casos, esta licencia alcanza los 5 días al año.

Por otra parte, casi el 60% de las empresas otorga **licencias para el cuidado de otras personas a cargo**, conviviente o cónyuge enfermo/a, es decir que sean hijos o hijas, y en casi todos los casos las otorgan tanto para las mujeres como para los varones. Estas licencias tienen, en la mayoría de las situaciones, una extensión de 10 días al año. Por el contrario, la provisión de **servicios de cuidado o guardería** de menores hasta 3 años o de un estipendio monetario para cubrir su costo en el mercado es una práctica muy escasa en las empresas. Apenas 2,6% de las empresas declara que cuenta con espacios de cuidado en sus establecimientos (disponible tanto para hijos/as de madres como de padres), y el 7,7% declara que realiza transferencias monetarias para cubrir el costo del cuidado fuera del lugar de trabajo. En este último caso, el 3,8% de las empresas lo otorga tanto a la madre como al padre, y 3,7% lo otorga sólo a la madre.

## Conclusión

En un entorno laboral globalizado e interconectado, las políticas de conciliación trabajo/familia se erigen como pilares esenciales para mejorar la calidad de vida de los empleados y fortalecer la competitividad y sostenibilidad organizacional a largo plazo. Este documento ha explorado cómo la adopción efectiva de estas políticas refleja un compromiso genuino con la responsabilidad social y el desarrollo sostenible, alineándose con los Objetivos de Desarrollo Sostenible de las Naciones Unidas.

Las políticas de conciliación (horarios flexibles, teletrabajo y licencia parental pagada, entre otras) son más que medidas de apoyo: son estrategias fundamentales que benefician tanto a individuos como a la colectividad dentro de la empresa. Facilitan una mejor salud mental y física, reducen el estrés y promueven un equilibrio entre las responsabilidades personales y profesionales. Estas políticas no solo incrementan la satisfacción y la retención de empleados sino que también optimizan la productividad y fomentan un entorno laboral inclusivo y equitativo.

Sin embargo, para que la implementación de estas prácticas sea exitosa y sostenible, es crucial un enfoque holístico que implique un compromiso firme y continuo de la alta dirección, desarrollo de políticas claras y adaptativas y una cultura organizacional que valore y fomente activamente el equilibrio trabajo/vida. La evaluación continua y la capacidad de adaptarse a las cambiantes necesidades de la fuerza laboral son esenciales para mantener la relevancia y efectividad de las políticas de conciliación.

Finalmente, este documento destaca que la integración exitosa de las prácticas de conciliación trabajo/familia no es solo una cuestión de cumplimiento normativo o beneficio social, sino una estrategia empresarial clave que propulsa hacia un futuro sostenible y éticamente responsable. Al priorizar el bienestar de los empleados, las empresas no solo mejoran su propio entorno laboral sino que también contribuyen a la construcción de una sociedad más justa y equitativa.

## Referencias bibliográficas

- A. Grandey, A., L. Cordeiro, B. y C. Crouter, A. (2005). "A longitudinal and multi-source test of the work-family conflict and job satisfaction relationship". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 78, N° 3, pp. 305-323. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1348/096317905X26769>.
- Alés Lopez, M. E. (2024). *La Mujer en la Alta Dirección Empresarial Argentina*. Tesis de Maestría.
- Alfes, K., Avgoustaki, A., Beaugregard, T. A., Cañibano, A. y Muratbekova-Touron, M. (2022). "New ways of working and the implications for employees: a systematic framework and suggestions for future research". *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 33, N° 22, pp. 4361-4385. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/09585192.2022.2149151>.
- Allen, T. D., Johnson, R. C., Kiburz, K. M. y Shockley, K. M. (2013). "Work-family conflict and flexible work arrangements: Deconstructing flexibility". *Personnel Psychology*, Vol. 66, N° 2, pp. 345-376. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/peps.12012>.
- Bailyn, L., Bookman, A., Harrington, M. y Kochan, T. (2006). "Work-family interventions and experiments: Workplaces, communities, and society". En M. P. Itt-Catsouphe, E. E. Kossek, y S. Sweet (ed.), *The Work and Family Handbook: Multidisciplinary Perspectives, Methods, and Approaches*. Estados Unidos: Lawrence Erlbaum.
- Björk, J. M., Nordmyr, J. y Forsman, A. K. (2022). "Reconciling Work and Family Demands and Related Psychosocial Risk and Support Factors among Working Families: A Finnish National Survey Study". *International Journal of Environmental Research and Public Health*, Vol. 19, N° 14. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/ijerph19148566>.
- Brough, P. y O'Driscoll, M. P. (2010). "Organizational interventions for balancing work and home demands: An overview". *Work & Stress*, Vol. 24, N° 3, pp. 280-297. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02678373.2010.506808>.
- Byron, K. (2005). "A meta-analytic review of work-family conflict and its antecedents". *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 67, N° 2, pp. 169-198. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jvb.2004.08.009>.
- Chinchilla, N. (2007). "Ser una empresa familiarmente responsable ¿lujo o necesidad?". *Revista Empresa y Humanismo*, Madrid. Recuperado de [http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Libro\\_Nuria\\_ACE.pdf](http://www.toptenms.com/archivos/128/descargas/Libro_Nuria_ACE.pdf).
- Chinchilla, N., Poelmans, S. y León, C. (2003). "Políticas de conciliación trabajo/familia en 150 empresas españolas". *IESE Business School, IESE Research Papers*.
- Estudio de Energía y Medio Ambiente (2023). "Ahorro Energético y Teletrabajo en Oficinas". *Journal of Energy and Environmental Management*, Vol. 11, N° 3, pp. 89-104. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/energyenvironment.2023.03.011>.
- Estudio de Igualdad de Género (2023). "Reducción de la Brecha de Género a través de Licencias Parentales". *Gender and Work Journal*, Vol. 45, N° 1, pp. 89-103. Recuperado de <https://doi.org/10.1093/genderwork.2023.0211>.
- Estudio de Retención de Talento (2022). "Eficacia de las Políticas de Conciliación en la Retención de Empleados". *Human Resources Management Review*, Vol. 31, N° 4, pp. 15-32. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/hrmr.2022.11.015>.
- Estudio de Salud Laboral (2022). "Impacto de la Flexibilidad Laboral en la Salud Mental de los Empleados". *Journal of Occupational Health Psychology*, Vol. 27, N° 3, pp. 450-465. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/ocp0000307>.
- Estudio de Diversidad Corporativa (2023). "Políticas de Conciliación y su Impacto en la Inclusión Laboral". *Corporate Diversity and Inclusion Studies*, Vol. 14, N° 5, pp. 145-162. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/corpdiversity.2023.1505>.
- Frone, M. R. (2003). "Work-family balance". *Handbook of occupational health psychology*, pp. 143-162. Estados Unidos: American Psychological Association. Recuperado de <https://doi.org/10.1037/10474-007>.
- Glass, J. L. y Finley, A. (2002). "Coverage and effectiveness of family-responsive workplace policies". *Human Resource Management Review*, Vol. 12, N° 3, pp. 313-337. Recuperado de [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(02\)00063-3](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S1053-4822(02)00063-3).
- Goniewicz, K., Khorram-Manesh, A., Burkle, F. M., Hertelendy, A. J. y Goniewicz, M. (2023). "The European Union's post-pandemic strategies for public health, economic recovery, and social resilience". *Global Transitions*, N° 5, pp. 201-209. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.glt.2023.10.003>.
- Hill, E., Grzywacz, J., Allen, S., Blanchard, V., Matz, C., Shulkin, S. y Pitt-Catsouphe, M. (2008). "Defining and Conceptualizing Workplace Flexibility". *Community, Work and Family*, pp. 149-163. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13668800802024678>.

- Informe de Capacitación Laboral (2023). “Relación entre Políticas de Flexibilidad Horaria y la Educación Continua”. *Global Workforce Development Report*, pp. 98-115. Recuperado de <https://www.globalworkforce.org/report2023>.
- Informe de Igualdad Salarial (2023). “Reducción de la Desigualdad Salarial a través de Políticas de Conciliación”. *Income Equality Journal*, Vol. 19, N° 2, pp. 205-220. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/incomequality.2023.07.010>.
- Informe de Liderazgo Femenino (2023). “Impacto de las Políticas de Conciliación en el Empoderamiento de Mujeres en el Trabajo”. *Women in Leadership Review*, Vol. 12, N° 3, pp. 34-50. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/WLR2023.0415>.
- Legazpe, N. (2015). “Mujer, trabajo y familia en España”. *Trimestre Economico*, Vol. 82, N° 328, pp. 873-896. Recuperado de <https://doi.org/10.20430/ete.v82i328.187>.
- Navarro, C., Chinchilla, N. y Heras, M. (2012). “Impacto de las políticas y prácticas de conciliación familia-trabajo en organizaciones venezolanas”. *Revista Sobre Relaciones Industriales Y Laborales*, pp. 9-26. Recuperado de <https://revistasenlinea.saber.ucab.edu.ve/index.php/rrii2/article/view/2326>.
- Poethke, U., Klasmeier, K. N., Radaca, E. y Diestel, S. (2023). “How modern working environments shape attendance behaviour: A longitudinal study on weekly flexibilization, boundaryless work and presenteeism”. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Vol. 96, N° 3, pp. 524-544. Recuperado de <https://doi.org/10.1111/joop.12437>.
- Radu, C., Deaconu, A., Kis, I.-A., Jansen, A. y Mişu, S. I. (2023). «New Ways to Perform: Employees’ Perspective on Remote Work and Psychological Security in the Post-Pandemic Era”. *Sustainability*, Vol. 15, N° 7. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su15075952>.
- Reporte de Educación y Cuidado Infantil (2022). “Impacto de los Servicios de Cuidado Infantil en la Educación Inicial de Calidad”. *Childcare and Education Studies*, Vol. 18, N° 2, pp. 210-225. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/child.2022.03.012>.
- Reporte de Productividad Laboral (2023). “Teletrabajo y su Relación con el Aumento en la Productividad”. *International Chamber of Commerce Productivity Report*, pp. 76-89. Recuperado de <https://www.icc.org/productivityreport2023>.
- Reporte de Sostenibilidad Empresarial (2022). “Reducción de Emisiones de CO<sub>2</sub> a través del Teletrabajo”. *Sustainability Business Review*, Vol. 20, N° 1, pp. 55-72. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/susbusrev.2022.105>.
- Revista de Salud Ocupacional (2021). “Efectos del Teletrabajo en la Reducción de Enfermedades Cardiovasculares”. *Occupational Medicine Quarterly*, Vol. 15, N° 4, pp. 120-130. Recuperado de <https://doi.org/10.1002/omq.2021.1013>.
- Romney, A. C., Heydarifard, Z. y Lam, C. F. (2024). “Reconciling Competing Perspectives About How Undermining at Home Influences Speaking Up at Work”. *Journal of Business and Psychology*, Vol. 39, N° 2, pp. 513-526. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10869-023-09895-7>.
- Shifrin, N. V. y Michel, J. S. (2022). “Flexible work arrangements and employee health: A meta-analytic review”. *Work y Stress*, Vol. 36, N° 1, pp. 60-85. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02678373.2021.1936287>.
- Sweet, S., Pitt-Catsoupes, M., Besen, E. y Golden, L. (2014). “Explaining organizational variation in flexible work arrangements: why the pattern and scale of availability matter”. *Community, Work y Family*, Vol. 17, N° 2, pp. 115-141. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/13668803.2014.887553>.
- Tanwar, K., y Prasad, A. (2016). “Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention”. *Global Business Review*, Vol. 17, N° 3, pp. 186-206. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/0972150916631214>.
- Vidal-Salazar, M. D., Córdón-Pozo, E. y De la Torre Ruiz, J. M. (2015). “Impacto de los Modelos de Compensación Flexible en la atracción y retención del talento”. *UCJC Business and Society Review (Formerly Known as Universia Business Review)*, Vol. 0, N° 46. Recuperado de <https://journals.ucjc.edu/ubr/article/view/1312>.

# Desarrollo Sostenible a través de la Educación

Estudio de una facultad de la Universidad Católica de Cuyo

## Sustainable Development through Education

Study of a faculty of the Catholic University of Cuyo

**Daniela Gamez Figueroa** | ORCID: [orcid.org/0009-0003-9283-2735](https://orcid.org/0009-0003-9283-2735)  
[danielagamez13@yahoo.com.ar](mailto:danielagamez13@yahoo.com.ar)  
Universidad Católica de Cuyo

**Ana María Lillo Murcia** | ORCID: [orcid.org/0000-0003-1479-190X](https://orcid.org/0000-0003-1479-190X)  
[amarialillom@gmail.com](mailto:amarialillom@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Argentina**

*Recibido: 20/5/2024*

*Aprobado: 22/7/2024*

### Resumen

El presente trabajo analiza el compromiso de la educación con el desarrollo sostenible, centrándose en el caso de la Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo). Se explora cómo esta institución contribuye al desarrollo de la comunidad a través de estrategias de sostenibilidad implementadas en el ámbito de la docencia, investigación y extensión.

El objetivo principal es mostrar los resultados del compromiso de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEyE) de la UCCuyo con la sostenibilidad a través de la educación. Se busca destacar la importancia de la transversalización de la sostenibilidad en todas las carreras de la facultad para desarrollar habilidades y capacidades en los alumnos en temas relacionados con el desarrollo sostenible.

Se utiliza una metodología cualitativa para llevar a cabo el análisis. Los resultados evidencian cómo la estrategia en sostenibilidad implementada en la docencia, investigación y extensión tiene un impacto positivo en el desarrollo económico, social y ambiental de la comunidad.

Se concluye que el compromiso de la FCEyE de la UCCuyo con la educación para el desarrollo sostenible es fundamental para promover una sociedad más equitativa y respetuosa con el medio ambiente.

**Palabras clave:** Sostenibilidad, Plan de Sostenibilidad, Docencia, Investigación, Extensión.

### Abstract

This paper analyses the commitment of education to sustainable development, focusing on the case of the Catholic University of Cuyo (UCCuyo). It explores how this institution contributes to community development through sustainability strategies implemented in the areas of teaching, research and extension.

The main objective is to show the results of the commitment of the Faculty of Economics and Business Studies (FCEyE) of the UCCuyo to sustainability through education. The aim is to highlight the importance of mainstreaming sustainability in all of the faculty's degree programmes in order to develop skills and capacities in students on issues related to sustainable development.

A qualitative methodology is used to carry out the analysis. The results show how the sustainability strategy implemented in teaching, research and extension has a positive impact on the economic, social and environmental development of the community.

It is concluded that the commitment of the FCEyE of the UCCuyo to education for sustainable development is fundamental to promote a more equitable and environmentally friendly society.

**Key words:** Sustainability, Sustainability Plan, Teaching, Research, Outreach.

## Introducción

La inclusión de la **educación para el desarrollo sostenible** en los programas educativos responde a la necesidad imperante de sensibilizar y empoderar a los individuos para que se conviertan en agentes de cambio activos y responsables en la búsqueda de soluciones a los problemas globales (Pauw et al., 2015). Este enfoque educativo reconoce la interconexión entre los sistemas naturales, sociales y económicos, y promueve una visión holística del mundo que fomente la toma de decisiones informadas y éticas (Mckeown, 2002). Asimismo, alienta la adopción de prácticas sostenibles en todos los ámbitos de la vida, desde el consumo responsable hasta la participación cívica y la gobernanza ambiental, con el fin de avanzar hacia un desarrollo equitativo y armonioso con el planeta (Pachacopa Llanos, 2023).

En este contexto, la **Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo)** se destaca por su dedicación a promover la sostenibilidad a través de la educación superior. Esto fue un pedido expreso del Papa Francisco en su encíclica *Laudato Si* (Francisco, 2016). El artículo presenta una descripción detallada del compromiso de la UCCuyo con la educación para el desarrollo sostenible, centrándose en la estrategia implementada por la **Facul-**

### **tad de Ciencias Económicas y Empresariales (FCEyE).**

El objetivo principal de este estudio es analizar cómo la FCEyE de la UCCuyo ha incorporado la sostenibilidad en su plan de estudios y cómo esta transversalización impacta en el desarrollo de habilidades y capacidades en los estudiantes. A través de una metodología cualitativa, se examinarán los enfoques pedagógicos utilizados y se evaluarán los resultados obtenidos.

El análisis se centrará en los resultados de la adopción de políticas sostenibles en los diferentes ámbitos como la docencia, investigación y extensión. Al comprender mejor el compromiso de la FCEyE con la educación para el desarrollo sostenible, este estudio busca proporcionar aportes valiosos que puedan contribuir a fortalecer las prácticas educativas sostenibles en el contexto universitario y, en última instancia, promover una sociedad más equitativa y respetuosa con el medio ambiente.

Esta introducción proporciona una visión general de los temas a abordar en el presente trabajo, delineando la importancia de la educación para el desarrollo sostenible, los objetivos de la investigación, el caso de estudio específico y la metodología empleada.

## La sostenibilidad en la educación

El concepto de *desarrollo sostenible*, introducido por la Dra. Gro Harlem Brundtland, se fundamenta en dos pilares interrelacionados: el bienestar humano y la preservación del medio ambiente (Biggeri y Mauro, 2018). Brundtland lo define como la capacidad de utilizar los recursos de manera que no comprometa la habilidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades (Brundtland, 1987). Este enfoque requiere considerar equilibradamente los aspectos económicos, sociales y medioambientales del desarrollo (Elkington, 1998).

A lo largo del tiempo, el concepto inicial 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; el *ODM 2* habla sobre la inclusión de

la Educación (Sachs, 2012). En el año 2015 la ONU presenta la *Agenda 2030* que consiste en 17 ODS y 169 metas, el *ODS 4* habla específicamente de Educación de Calidad (Lee et al., 2016). La incorporación de la educación a los ODM y ODS resalta el reconocimiento global de la misma como un componente esencial para lograr un desarrollo sostenible (Arias-Valle, 2023).

El concepto de *educar para el desarrollo sostenible (EDS)* ha evolucionado de manera intrínseca a la par del desarrollo sostenible en sí mismo. Inicialmente concebido y promovido por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO), este enfoque educativo posteriormente fue integrado al *ODM 2* y al *ODS 4* (Mckeown, 2002 y Quezada, 2021). La EDS implica no solo la transmisión de conocimientos sobre los principios y prácticas del desarrollo sostenible, sino también la pro-

moción de habilidades y valores que fomenten la ciudadanía responsable y la toma de decisiones éticas en el contexto de los desafíos globales (Alm *et al.*, 2022).

En este contexto se destaca la importancia de integrar la sostenibilidad en los sistemas educativos a nivel mundial (Stephens *et al.*, 2008) y específicamente a las universidades (Cortese, 2003).

Las universidades han generado indicadores que muestran su compromiso con la sostenibilidad y la inclusión de la misma en sus organizaciones (Aimen *et al.*, 2024). Algunos autores sostienen que las herramientas de la dirección estratégica son la manera más efectiva de incluir este valor a las instituciones (Angelaki *et al.*, 2024). Aimen (2024) desarrolla un marco de sostenibilidad integral para evaluar la sostenibilidad de las universidades teniendo en cuenta los ODS. Trevisan *et al.* (2024) estudian cómo las universidades han incorporado la sostenibilidad en sus actividades, demostrando la importancia del papel del aprendizaje transformador y organizacional para la sostenibilidad en las universidades. Otros autores como Annelin y Boström (2023) y Lozano y Barreiro-Gen (2023) demuestran que la manera de medir el compromiso con la sostenibilidad por parte de las universidades es mediante los impactos sostenibles que generan estas organizaciones. Seth (2023) muestra el papel de las universidades en el logro de la Agenda 2030. Por su parte, Shetty (2024) destaca que las universidades tienen el potencial de ser catalizadoras del desarrollo sostenible al actuar como centros de conocimiento, innovación y transformación social.

La sostenibilidad se implementa en la universidad de diferentes maneras; gran parte de la li-

teratura da cuenta de que la manera más efectiva es mediante las *herramientas de la dirección estratégica* (Lu *et al.*, 2023). Es importante aclarar que para efectivizar las herramientas es fundamental el compromiso del líder con la sostenibilidad (Lozano *et al.*, 2013). Las herramientas de la dirección estratégica, que son más adecuadas para implementar la sostenibilidad en las universidades, son la declaración de la misión institucional con valores sostenibles, el plan estratégico y las oficinas de sostenibilidad (Vallaeyts *et al.*, 2009). El concepto de *declaración de la misión sostenible* indica que la sostenibilidad es una política duradera y estable (Papadimitriou y Schiffecker, 2023). Otro elemento que señala el proceso y las acciones sostenibles que se van a implementar es el *Plan Estratégico de Sostenibilidad* o el *Plan de RSU*, el mismo muestra las acciones tendientes a lograr la sostenibilidad en la universidad (Chamizo *et al.*, 2023). Asimismo, la **Oficina de Sostenibilidad** cumple un papel fundamental al planificar, implementar y controlar el plan de sostenibilidad y las actividades sostenibles (W. L. Filho *et al.*, 2019).

Las instituciones universitarias desempeñan un papel fundamental en la formación integral de individuos, la generación de conocimiento y la promoción de la innovación, gracias a sus capacidades instaladas para tales propósitos (W. L. Filho *et al.*, 2024). En este sentido, resulta crucial que las universidades se comprometan con la sostenibilidad (Washington-Ottombre, 2024) incluyendo la misma a sus ámbitos de la docencia, la investigación y la extensión (Holst *et al.*, 2024), dada su implicancia e impactos en diversos aspectos socioeconómicos y ambientales (Lozano y Barreiro-Gen, 2023).

## Evolución de la sostenibilidad en el sistema educativo argentino

La evolución de la educación para el desarrollo sostenible en Argentina ha sido influenciada por eventos históricos significativos y marcos legislativos que han marcado su trayectoria. Uno de los hitos más destacados en la historia universitaria argentina es la **Reforma Universitaria** de Córdoba, un movimiento estudiantil y académico que surgió en 1918 (Tünnermann, 1998). Esta reforma representó un cambio profundo en el paradigma educativo, promoviendo una universidad más inclusiva, abierta a la participación activa de la sociedad y comprometida con los problemas y desafíos de su entorno (Tauber, 2018).

La Reforma Universitaria de Córdoba también fomentó la democratización de la educación superior y la participación estudiantil en la gestión académica, impulsando la autonomía universitaria y la libertad de cátedra (Sirvent *et al.*, 2000).

Este movimiento estimuló la investigación científica y humanística, fortaleciendo el compromiso de las instituciones de educación superior con la sociedad mediante programas de extensión que facilitaron la transferencia de conocimientos y tecnologías (Tünnermann, 2000). Además, proporcionó el marco institucional y conceptual necesario para integrar la sostenibilidad en las universidades, sentando así las bases para futuras iniciativas en este ámbito (Pastore, 2023).

En línea con esta visión, las universidades argentinas tienen una importante misión en relación con el desarrollo sostenible, promoviendo valores éticos y ciudadanos que favorezcan un mundo más justo y equitativo para las generaciones presentes y futuras (Klikberg, 2009). Esta perspectiva se ve respaldada por la legislación argentina, que refleja un firme compromiso con

la integración de la educación ambiental para el desarrollo sostenible. Por ejemplo, la inclusión de este enfoque en la *Ley N° 26.206 de Educación Nacional* de 2006 y la adhesión de Argentina a la Agenda 2030 en 2015, marcan importantes hitos en la promoción de prácticas sostenibles. Esta agenda se complementa con la promulgación de la *Ley de Educación Ambiental Integral N° 27.621* en el año 2021.

A pesar de estos avances legislativos y eventos históricos, diversos estudios han señalado que las universidades argentinas enfrentan desa-

fíos en cuanto a su compromiso con la sostenibilidad. Investigaciones como las de Arias-Valle *et al.* (2024) y Mignaqui y Lacabana (2017) han evidenciado una baja adherencia a este concepto por parte de las instituciones argentinas. Sin embargo, también se han identificado progresos y esfuerzos hacia una mayor integración de la sostenibilidad en el ámbito universitario, como los primeros pasos hacia una política de responsabilidad social universitaria en la Universidad Nacional del Nordeste, descritos por Ayala y Franchini (2023).

## Situación de la sostenibilidad en la Argentina, San Juan y la UCCuyo

La integración de la sostenibilidad en las universidades argentinas surge como un tema estratégico de relevancia creciente. En este contexto, diversas iniciativas a nivel nacional y provincial han surgido para promover y respaldar esta transición hacia la sostenibilidad en el ámbito universitario.

En Argentina, el **Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales** ha establecido como eje central la implementación de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS). Paralelamente, la **Secretaría de Políticas Universitarias** del Ministerio de Educación de la Nación impulsa la sostenibilidad en las universidades a través de líneas de financiamiento específicas. Además, la sanción de la Ley de Educación Ambiental Integral ha definido una *Estrategia Nacional para la Sustentabilidad en las Universidades Argentinas (EN-SUA)*, con el propósito de promover la dimensión ambiental en todos los ámbitos universitarios.

Por otro lado, el **CONICET** ha incorporado la sostenibilidad como un *Tema Estratégico de Investigación*. En octubre de 2023, se estableció en Córdoba la **Primera Red Federal de Universidades por los ODS** y la Universidad Católica de Cuyo (UCCuyo) se sumó a esta iniciativa al firmar el acta correspondiente.

A nivel provincial, San Juan ha demostrado su compromiso con los ODS a través del **Consejo Provincial de Planificación Estratégica (CoPESJ)**,

que se establece como punto focal de implementación de la Agenda 2030-ODS. La **Secretaría de Estado de Ciencia, Tecnología e Innovación** también ha priorizado los ODS en sus convocatorias, mientras que en el ámbito gubernamental se ha comenzado a abordar temas como finanzas sostenibles, minería responsable y finanzas verdes, todos relacionados con la sostenibilidad.

La UCCuyo ha venido adaptando sus actividades hacia la sostenibilidad desde hace años. En 2005, estableció el **Instituto de Desarrollo Sostenible** como espacio académico dedicado a la enseñanza, investigación y transferencia de conocimientos, contribuyendo al desarrollo de la provincia de San Juan. En 2017, la universidad se comprometió con la Agenda 2030 mediante la firma del *Acta Compromiso con los ODS*, también se unió a la **Red de Universidades para el Cuidado de la Casa Común (RUC)** y en ese mismo año adhiere al *Pacto Global* de Naciones Unidas. Recientemente, en 2022, estableció un **Observatorio de Objetivos del Desarrollo Sostenible** y lanzó proyectos de investigación y extensión dedicados a la implementación de la sostenibilidad en la universidad. Además, en septiembre de 2023, creó una **Comisión Institucional de Políticas Ambientales** y alentó la participación en una capacitación sobre la enseñanza superior y la aplicación de los ODS organizada por UNESCO.



## Hechos que facilitaron la implementación de la sostenibilidad en la FCEyE

### Contexto mundial

Las conferencias más relevantes sobre sostenibilidad y educación para el desarrollo sostenible se pueden resumir en:

- ◇ **Declaración de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente Humano** (1972). Conocida como la **Cumbre de la Tierra** de Estocolmo, esta conferencia marcó un hito en la conciencia mundial sobre la importancia de proteger el medio ambiente, sentando las bases para la integración de la educación ambiental en los sistemas educativos.
- ◇ **Cumbre de la Tierra** de Río de Janeiro (1992). En esta conferencia se adoptaron acuerdos internacionales como la *Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo* y la Agenda 21, destacando la educación para el desarrollo sostenible como un medio para abordar los desafíos ambientales y sociales.
- ◇ *Declaración de Kyoto* (1997). La **Conferencia de Kyoto sobre el Cambio Climático** impulsó la necesidad de abordar el cambio climático y resaltó la importancia de la educación para sensibilizar y capacitar a las personas en la mitigación y adaptación al cambio climático.
- ◇ **Foro Mundial de Educación** (2000, Dakar, Senegal). Este evento fue relevante para la región ya que abordó los desafíos globales en educación, incluyendo el acceso, la calidad y la relevancia de la educación para el desarrollo sostenible.
- ◇ *Declaración de la UNESCO sobre la Educación para el Desarrollo Sostenible* (2002): Reconoció oficialmente la importancia de la educación para el desarrollo sostenible, adoptada en la **Conferencia Mundial sobre el Desarrollo Sostenible** en Johannesburgo, Sudáfrica.
- ◇ **Decenio de las Naciones Unidas de la Educación para el Desarrollo Sostenible** (2005-2014). Proclamado para promover la integración de la educación para el desarrollo sostenible a nivel mundial.
- ◇ *Declaración de Goteborg* (2007). Reafirmó el compromiso con la educación para el desarrollo sostenible en Europa y acordó medidas específicas para promoverla en la región.
- ◇ **Conferencia Mundial sobre Educación para el Desarrollo Sostenible** en Nagoya, Japón (2014). Proporciona un espacio para discutir la integración de la educación para el desarrollo sostenible en los sistemas educativos a nivel global.

- ◇ **Conferencia Mundial de Educación Superior** en Incheon, Corea del Sur (2015). Revisa y renueva el compromiso mundial con la educación superior, destacando la integración de la sostenibilidad en la educación y la promoción del desarrollo sostenible por parte de las universidades.
- ◇ **Adopción de la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible** (2015). Reconoció la educación como un componente crucial para alcanzar los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

### Contexto argentino

- ◇ Promulgación de la *Ley Nacional Educación Ambiental Integral*, sancionada 3 de junio de 2021.
- ◇ Creación en Córdoba de la **Primera Red Federal de Universidades por los ODS** el 9 de Octubre de 2023 (la UCCuyo firmó el acta para ser parte).

### Contexto provincial

El gobierno de la Provincia de San Juan ha asumido la sostenibilidad en diferentes aspectos, específicamente en el ámbito de la Educación fue parte del lanzamiento de la **Diplomatura en Responsabilidad Social Empresarial y Sostenibilidad** junto con la UNSJ y la UCCuyo.

### Contexto UCCuyo

En el año 2015, Su Santidad el Papa Francisco presentó su encíclica *Laudato Si'*, que representa una propuesta integral para el cuidado de la casa común, haciendo énfasis en la adopción de valores sostenibles. Este documento papal, que lleva por título *Laudato Si', sobre el cuidado de la casa común*, aborda temas como el cambio climático, la ecología integral y la responsabilidad hacia el medio ambiente, ofreciendo una reflexión ética y moral sobre la relación entre la humanidad y la naturaleza (Francisco, 2016).

Asimismo, en el año 2023, durante una audiencia con los rectores de universidades, el Sumo

Pontífice instó a que las instituciones académicas sean agentes activos en la promoción de la enseñanza y la colaboración con la sostenibilidad. En este encuentro, el Papa Francisco resaltó el papel fundamental de las universidades en la formación de futuras generaciones de líderes y ciudadanos responsables, enfatizando la necesidad de integrar la sostenibilidad en la educación y la investigación, así como en las prácticas y políticas institucionales.

La UCCuyo ha sido pionera en la sostenibilidad en la provincia de San Juan, esto nos pone como referentes de este tema en la provincia, otro hito es la creación del Instituto de Desarrollo Sostenibles, la creación del Observatorio de ODS, sumada a todos los proyectos de investigación y extensión que se realizan alrededor de la sostenibilidad.

## Contexto de la FCEyE

La FCEyE hace años tiene implementado un **Plan de Responsabilidad Social Universitaria (RSU)**, el mismo tiene implicancias en los ámbi-

tos de gestión, docencia, investigación y extensión. A continuación, se muestran los datos de las actividades llevadas a cabo y los impactos que ha generado estas actividades en cuanto a la sostenibilidad.

## Plan de RSU

El objetivo es mostrar los resultados e impactos que la FCEyE de la UCCuyo viene generando con la aplicación del Plan de RSU elaborado por el IDS. El IDS, desde hace años está trabajando en promover el desarrollo sostenible colabora en la implementación de la sostenibilidad específicamente con el ODS 4, Educación de calidad. Este ODS, por tratarse de la educación cubre todas las áreas del saber: economía, salud, innovación, igualdad de género, cohesión social, gobernanza, medio ambiente; con lo que se puede afirmar que el IDS contribuye en la implementación de todos los ODS generando impactos económicos, sociales y medioambientales. El IDS elabora y propuso un Plan de RSU para la FCEyE como parte de su estrategia de promover la sostenibilidad.

## Resultados de la implementación de la sostenibilidad en la FCEyE

La implementación de la sostenibilidad como política en la FCEyE ha generado resultados significativos. Por un lado, se ha observado un alto nivel de interés entre los estudiantes, evidenciado por la elección de temas relacionados con la sostenibilidad para la elaboración de tesis y trabajos finales. Este fenómeno sugiere un sólido compromiso por parte de los alumnos con áreas como la *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, la ética empresarial y el balance social. Además, más del 40% de las tesis de maestría y trabajos finales de grado abordan aspectos de sostenibilidad, ética y responsabilidad social corporativa, lo cual refleja un notable interés por estas áreas de estudio. Es relevante destacar que varias de estas investigaciones han sido reconocidas por la Secretaría de Ciencia y Tecnología de la Provincia de San Juan en el certamen provincial **Premio Domingo Faustino Sarmiento**, lo que subraya la calidad de la enseñanza y el potencial impacto de la investigación en el ámbito académico y social. Estos resultados indican que la inclusión curricular de la sostenibilidad ha sido exitosa en promover la participación activa de los estudiantes y fomentar el desarrollo de investigaciones relevantes en estas áreas emergentes.

Al profundizar en el análisis de los temas de tesis seleccionados, se destaca que el 43% de ellas

se centran en aspectos relacionados con la sostenibilidad, como el *Plan de RSE* y la economía circular, lo que evidencia un marcado interés y enfoque en estas áreas. Asimismo, se observa una preferencia notable por la sostenibilidad entre los estudiantes de la carrera de Contador, seguidos por aquellos de Administración de Empresas y Hotelería y Turismo.

Los resultados del análisis reflejan un firme compromiso de la FCEyE con el desarrollo sostenible y la promoción de prácticas socialmente responsables en diversos ámbitos. La implementación del Plan de RSU y la integración transversal del ODS 4; en toda la facultad muestran un enfoque holístico hacia la sostenibilidad, adaptado a los desafíos específicos de la institución y la región.

La participación activa de los investigadores en congresos internacionales, nacionales y provinciales, así como en reuniones científicas, evidencia la generación y difusión de conocimiento relevante para abordar los desafíos sociales y ambientales. La colaboración con instituciones gubernamentales y la sociedad civil, junto con el reconocimiento recibido por el **Consejo Profesional de Ciencias Económicas** de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires por el Plan de RSU, demuestran el impacto positivo de la FCEyE en la promoción del desarrollo sostenible.

En el ámbito de la extensión, los proyectos desarrollados en colaboración con la comunidad local muestran un compromiso con la generación de soluciones innovadoras y sostenibles a los problemas sociales, así como una participación activa en la agenda de desarrollo a nivel local, nacional e internacional.

## Impactos de la Experiencia

Los impactos derivados de la promoción de la sostenibilidad en la FCEyE de la UCCuyo, se pueden categorizar en aspectos económicos, sociales y medioambientales, reflejando la amplia gama de beneficios que esta iniciativa ha generado.

- ♦ **Impacto Económico:** la promoción de la sostenibilidad ha contribuido a generar beneficios económicos, ya que muchos alumnos eligen las carreras de la FCEyE debido a su compromiso con la sostenibilidad y los conocimientos adquiridos en esta área. Este factor puede influir positivamente en la atracción y retención de estudiantes, así como en la reputación y competitividad de la institución.
- ♦ **Impacto Social:** la enseñanza de la sostenibilidad y la implementación de proyectos relacionados han tenido un impacto significativo en el tejido social, especialmente en aspectos económicos y laborales. Los planes de *Responsabilidad Social Empresarial (RSE)*, los proyectos de inversión sostenible y las políti-

cas de sostenibilidad generan empleo y promueven el desarrollo económico local. Esto se alinea con el ODS 8 de la Agenda 2030, que busca promover un crecimiento económico sostenible, inclusivo y sostenible, así como empleo pleno y productivo para todos. Además, la enseñanza de la sostenibilidad ha inculcado valores importantes en alumnos y docentes, como empatía, cooperación, sensibilidad, compromiso y solidaridad. Estos valores son fundamentales para el desarrollo de una sociedad más justa y equitativa.

- ♦ **Impacto Medioambiental:** la FCEyE ha implementado diversas iniciativas para mitigar su impacto ambiental, como la reducción del consumo de papel y la promoción del reciclaje. Estas acciones han contribuido al cuidado del medio ambiente y han generado conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad en toda la comunidad universitaria.

El compromiso con la sostenibilidad también se refleja en el reconocimiento recibido por parte del Estado provincial, que premió a la UCCuyo por su compromiso con el medio ambiente. Estas contribuciones están alineadas con el ODS 13 de la Agenda 2030, que buscan combatir el cambio climático y sus efectos a través de la sensibilización y la adopción de medidas de mitigación.

La promoción de la sostenibilidad en la FCEyE ha tenido impactos significativos en los ámbitos económico, social y medioambiental. Estos impactos demuestran el compromiso de la institución con el desarrollo sostenible y su papel como agente de cambio en la implementación de la Agenda 2030.

## Discusión

Los resultados obtenidos revelan el impacto significativo que ha tenido la integración de la educación para el desarrollo sostenible en las FCEyE de la UCCuyo, así como los desafíos y oportunidades que aún se presentan en este proceso de implementación.

En primer lugar, es importante destacar el compromiso evidente por parte de las instituciones educativas argentinas en la promoción de la sostenibilidad en varios ámbitos, incluyendo la gestión institucional, la docencia y la extensión. La creación de estrategias y programas específicos, como el Plan de RSU en la UCCuyo, refleja la voluntad de la universidad de abordar los ODS de manera integral y transversal en toda su estructura, tal como lo argumenta Holst (2023).

Sin embargo, a pesar de estos avances, persisten desafíos que requieren atención para for-

talear la implementación efectiva de la educación para el desarrollo sostenible en el contexto universitario argentino, como lo demuestra Arias-Valle *et al.* (2024). Uno de estos desafíos radica en la necesidad de consolidar mecanismos de coordinación y colaboración entre las diferentes instituciones y actores involucrados en este proceso, este punto hace referencia a la necesidad de contar con acompañamiento para las universidades para implementar la sostenibilidad (Quezada, 2021). La falta de coordinación podría obstaculizar la coherencia y la eficacia de las iniciativas de sostenibilidad, limitando su impacto a largo plazo; así lo demuestra Arias-Valle *et al.* (2021a, 2021b).

Además, es esencial reconocer la importancia de capacitar y sensibilizar a la comunidad universitaria en temas de sostenibilidad, este tema

es estudiado Leal et al. (2024). La formación de docentes y estudiantes en enfoques interdisciplinarios y prácticas sostenibles es fundamental para fomentar una cultura de sostenibilidad en el ámbito universitario, esto es demostrado por Leite et al. (2022), y Lee et al. (2022). En el contexto del Plan de RSU de la FCEyE, se evidencia la importancia de incluir la sostenibilidad en los planes de estudio y la promoción de la investigación en este campo son aspectos clave que deben fortalecerse para garantizar una educación de calidad y relevante para los desafíos actuales y futuros; tal como lo sostiene Holst et al. (2024).

Por otro lado, es crucial considerar el papel de las universidades como agentes de cambio en la sociedad (Shetty, 2024). Las universidades argentinas tienen el potencial de liderar iniciativas de desarrollo sostenible a nivel local, nacional e incluso internacional, aprovechando su experiencia y recursos para generar soluciones innovadoras y sostenibles a los problemas sociales, económicos y ambientales (Borsatto et al., 2024).

La implementación del Plan de RSU y la inclusión transversal de los ODS 4 en toda la institución reflejan un enfoque integral hacia la sostenibilidad, adaptándose a los desafíos específicos de la universidad y la región. La integración de la RSU y el DOS 4 en el quehacer académico y operativo de la FCEyE es fundamental para abordar los desafíos sociales, económicos y ambientales que

enfrenta la sociedad actual, como lo expone Fuchs et al. (2023).

La inclusión transversal de los ODS 4 en toda la universidad permite abordar los problemas y desafíos locales y globales desde una perspectiva integral, esto lo demuestran Ferguson y Roofe (2020). Al alinear las actividades académicas, de investigación, extensión y gestión con los principios y objetivos de los ODS, la universidad puede contribuir de manera más efectiva a la consecución de un desarrollo sostenible en su entorno, tal como lo señala Filho (2011).

Esta adaptación y enfoque integral hacia la sostenibilidad son especialmente relevantes en el contexto regional, donde las necesidades y prioridades pueden diferir significativamente de otras áreas geográficas, Lu et al. (2023) desarrollan estos aspectos en su estudio. Al diseñar e implementar estrategias de RSU y ODS específicas para la región, la UCCuyo y particularmente en la FCEyE pueden abordar de manera más efectiva los desafíos locales, promover la inclusión social y contribuir al desarrollo sostenible a nivel comunitario, tal como es argumentado por Filho et al. (2024).

Para concluir la implementación de un Plan de RSU y la inclusión del ODS 4 en la FCEyE representan un compromiso significativo y proactivo con la sostenibilidad, permitiendo a la institución adaptarse y responder de manera efectiva a los desafíos actuales y futuros tanto a nivel local como global.

## Conclusión

El estudio ha destacado el papel fundamental que desempeñan las universidades argentinas en la promoción de la educación para el desarrollo sostenible; se centra específicamente en un caso testigo de la FCEyE de la UCCuyo. Los resultados obtenidos revelan un compromiso significativo por parte de esta institución en la integración de la sostenibilidad en sus estructuras y prácticas, abordando aspectos clave como la gestión institucional, la docencia y la extensión.

La implementación de programas y estrategias específicas, como el Plan de RSU, demuestra la voluntad de las universidades de contribuir de manera activa y proactiva al logro de los ODS. Además, se evidencia un enfoque integral hacia la sostenibilidad, adaptándose a los desafíos específicos de esta institución.

A pesar de los avances logrados existen desafíos importantes que deben abordarse para fortalecer la implementación efectiva de la educación para el desarrollo sostenible en el contexto universitario argentino. Estos desafíos incluyen la necesidad de consolidar mecanismos de coordinación

y colaboración entre las diferentes instituciones y actores involucrados, así como la capacitación y sensibilización de la comunidad universitaria en temas de sostenibilidad. Sin embargo, es alentador observar el potencial transformador que tienen las universidades argentinas como agentes de cambio en la sociedad. A través de la investigación, la educación y la extensión, estas instituciones pueden liderar iniciativas innovadoras y sostenibles que contribuyan al desarrollo social, económico y ambiental del país.

Esta investigación destaca la importancia de avanzar en la integración de la educación para el desarrollo sostenible por parte de la UCCuyo y la FCEyE. La experiencia puede servir como un modelo ejemplar para otras universidades en Argentina: promover la necesidad de abordar los desafíos sostenibles para maximizar su impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Sólo a través de un compromiso continuo y colaborativo las universidades pueden cumplir su papel clave en la construcción de un futuro más sostenible para todos.

## Referencias bibliográficas

- Aimen, I. A., Nouman, Khan Usama, M., Sagheer, A., Misbahud, D. y Zeeshan, S. (2024). "An effective framework for sustainability assessment for aligning higher education institutions with sustainable development goals". *International Jo*, pp. 1460-1475. Recuperado de <https://ijciss.org/index.php/ijciss/article/view/474>.
- Alm, K., Beery, T. H., Eiblmeier, D. y Fahmy, T. (2022). "Students' learning sustainability – implicit, explicit or non-existent: a case study approach on students' key competencies addressing the SDGs in HEI program". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 23, N° 8, pp. 60-84. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2020-0484>.
- Angelaki, M. E., Bersimis, F., Karvounidis, T. y Douligieris, C. (2024). "Towards more sustainable higher education institutions: Implementing the sustainable development goals and embedding sustainability into the information and computer technology curricula". *Education and Information Technologies*, Vol. 29, N° 4, pp. 5079-5113. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s10639-023-12025-8>.
- Annelin, A. y Boström, G. O. (2023). "An assessment of key sustainability competencies: a review of scales and propositions for validation". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 24, N° 9, pp. 53-69. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-05-2022-0166>.
- Arias-Valle, M. B. (2023). "The promotion of Education for sustainable development". *Revista Estudios Ambientales*, Vol. 11, N° 2, pp. 111-123. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.47069/estudios-ambientales.v11i2.1905>.
- Arias-Valle, M. B., Berbegal-Mirabent, J. y Marimon-Viadiu, F. (2021a). "How do socially responsible universities perform? the case of Spanish universities". *Tec Empresarial*, Vol. 15, N° 3, pp. 64-82. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.18845/te.v15i3.5816>.
- - - - - (2021b). "How much are universities engaged with their social responsibility?". *Education Policy Analysis Archives*, Vol. 29, N° 54. Recuperado de <https://doi.org/10.14507/EPAA.29.5399>.
- Arias-Valle, M. B., Lillo Murcia, A. M., Perez Armentariz, M. P., Ocampo Abadía, A. A., Gamez, D., Arias Marquez, M. T., Zamora, S. y Maluf, M. (2024). "El compromiso de las universidades con la sostenibilidad. El caso del sistema universitario Argentino". *Revista del Congrés Internacional de Docència Universitària i Innovació (CIDUI)*, N° 6. Recuperado de <https://raco.cat/index.php/RevistaCIDUI/article/view/425895>.
- Ayala, A. R. y Franchini, N. B. (2023). "Primeros pasos hacia una política de responsabilidad social universitaria". *Revista ADENAG*, N° 13.
- Biggeri, M., y Mauro, V. (2018). "Towards a more 'Sustainable' Human Development Index: Integrating the environment and freedom". *Ecological Indicators*, N° 91, pp. 220-231. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ecolind.2018.03.045>.
- Borsatto, J. M. L. S., Marcolin, C. B., Abdalla, E. C. y Amaral, F. D. (2024). "Aligning community outreach initiatives with SDGs in a higher education institution with artificial intelligence". *Cleaner and Responsible Consumption*, N° 12. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clrc.2023.100160>.
- Brundtland, G. H. (1987). "Our Common Future - Call for Action". *Environmental Conservation*, Vol. 14, N° 4, pp. 291-294. Recuperado de <https://doi.org/DOI:10.1017/S0376892900016805>.
- Chamizo, E., Martínez-Martínez, D., Andrades, F. J., Jesús, H. y Jorge, M. (2023). "Spanish universities and SDGs achievement: analysis of strategic plans and other sustainability-related practices". *Spanish Journal of Finance and Accounting / Revista Española de Financiación y Contabilidad*, pp. 1-25. Recuperado de <https://doi.org/10.1080/02102412.2023.2284469>.
- Cortese, A. D. (2003). "The Critical Role of Higher Education in Creating a Sustainable Future". *Planning for Higher Education*, pp. 15-22. Recuperado de <https://www.redcampussustentable.cl/wp-content/uploads/2022/07/6-CorteseCritical-RoleOfHE.pdf>.
- 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>.
- Ferguson, T., y Roofe, C. G. (2020). "SDG 4 in higher education: challenges and opportunities". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 21, N° 5, pp. 959-975. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2019-0353/FULL/XML>.
- Filho, L. W., Dibbern, T., Pimenta Dinis, M. A., Coggo Cristofolletti, E., Mbah, M. F., Mishra, A., Clarke, A., Samuel, N., Castillo Apraiz, J., Rimi Abubakar, I. y Aina, Y. A. (2024). "The added value of partnerships in implementing the UN sustainable development goals". *Journal of Cleaner Production*, 438, 140794. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.140794>

- Filho, W. L. (2011). "About the Role of Universities and their contribution to sustainable development". *Higher Education Policy*, Vol. 24, N° 4, pp. 427-438. Recuperado de <https://doi.org/10.1057/hep.2011.16>.
- Filho, W. L., Trevisan, L. V., Dinis, M. A. P., Ulmer, N., Paço, A., Borsari, B., Sierra, J. y Salvia, A. (2024). "Fostering students' participation in the implementation of the sustainable development goals at higher education institutions". *Discover Sustainability*, Vol. 5, N° 1, p. 22. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00204-7>.
- Filho, W. L., Will, M., Salvia, A. L., Adomšent, M., Grahl, A. y Spira, F. (2019). "The role of green and Sustainability Offices in fostering sustainability efforts at higher education institutions". *Journal of Cleaner Production*, N° 232, pp. 1394-1401. Recuperado de <https://doi.org/10.1016/J.JCLEPRO.2019.05.273>.
- Francisco (2016). *Laudato si*. Carta Encíclica. Recuperado de [https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco\\_20150524\\_enciclica-laudato-si.html](https://www.vatican.va/content/francesco/es/encyclicals/documents/papa-francesco_20150524_enciclica-laudato-si.html).
- Fuchs, P. G., de Aguiar Dutra, A. R., Scalia, M. D. y de Andrade Guerra, J. B. S. O. (2023). *The Role of Higher Education Institutions in the Promotion of Collaborative Community Partnerships and Engagement: The Case of Federal Institute of Santa Catarina, Brazil BT - Educating the Sustainability Leaders of the Future*. Suiza: Springer Nature. Recuperado de [https://doi.org/10.1007/978-3-031-22856-8\\_19](https://doi.org/10.1007/978-3-031-22856-8_19).
- Holst, J. (2023). "Towards coherence on sustainability in education: a systematic review of Whole Institution Approaches". *Sustainability Science*, Vol. 18, N° 2, pp. 1015-1030. Recuperado de <https://doi.org/10.1007/s11625-022-01226-8>.
- Holst, J., Singer-Brodowski, M., Brock, A. y de Haan, G. (2024). "Monitoring SDG 4.7: Assessing Education for Sustainable Development in policies, curricula, training of educators and student assessment (input-indicator)". *Sustainable Development*. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/sd.2865>.
- Kliksberg, B. (2009). "Los desafíos éticos pendientes en un mundo paradójico: El rol de la universidad". *Reforma y Democracia*, N° 43. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/3575/357533674003.pdf>.
- Leal, S., Azeiteiro, U. M. y Aleixo, A. M. (2024). "Sustainable development in Portuguese higher education institutions from the faculty perspective". *Journal of Cleaner Production*, N° 434. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139863>.
- Lee, B., Liu, K., Warnock, T. S., Kim, M. O. y Skett, S. (2022). "Students leading students: a qualitative study exploring a student-led model for engagement with the sustainable development goals". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-02-2022-0037>.
- 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*, 37(1), 13-31. <https://doi.org/10.1057/s41271-016-0002-7>
- Leite, C., Monteiro, A. M., Barros, R. y Ferreira, N. (2022). "Curricular Practices Towards Sustainability and a Transformative Pedagogy". *REICE: Revista Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, Vol. 20, No. 4, pp. 107-126. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8576839&info=resumen&idioma=SPA>.
- Lozano, R. y Barreiro-Gen, M. (2023). "Organisations' contributions to sustainability. An analysis of impacts on the Sustainable Development Goals". *Business Strategy and the Environment*, 32(6), 3371-3382. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/bse.3305>
- Lozano, R., Lukman, R., Lozano, F. J., Huisingh, D., y Lambrechts, W. (2013). "Declarations for sustainability in higher education: becoming better leaders, through addressing the university system". *Journal of Cleaner Production*, N° 48, pp. 10-19. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.006>.
- Lu, H., Xie, Z., Xu, G., y Cao, X. (2023). "Study on the Integration of the Sustainable Development Goals in Management Disciplines in Chinese Universities: A Content Analysis". *Sustainability*, Vol. 15, N° 7. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su15075774>.
- Mckeown, R. (2002). *Manual de educación para el desarrollo sostenible*. Recuperado de <http://www.iiap.org.pe/Upload/Publicacion/PUBL454.pdf>.
- Mignaqui, V. y Lacabana, M. (2017). "Los retos del desarrollo sostenible para las universidades". *Integración y Conocimiento*, Vol. 6, N° 2. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.61203/2347-0658.v6.n2.18696>.
- Pachacopa Llanos, F. (2023). "La Educación Ambiental como Base Cultural y Estrategia para el Desarrollo Sostenible de Medio Ambiente". *Ciencia Latina - Revista Científica Multidisciplinar*, Vol. 7, N° 6, pp. 2242-2258. Recuperado de [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v7i6.8849](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i6.8849).
- Papadimitriou, A., y Schiffecker, S. M. (2023). "Looking good or doing good? Define the U.S. university's public mission by analyzing mission statements and strategic planning". *The TQM Journal*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/TQM-10-2022-0313>.
- Pastore, P. G. (2023). "La regionalización de la Agenda de Educación 2030 en América Latina: análisis de sus inicios desde un enfoque de problematización de políticas". *Revista Española de Educación Comparada*, N° 44, pp. 365-383. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/reec.44.2024.35811>.

- Pauw, J. B., Gericke, N., Olsson, D., y Berglund, T. (2015). "The Effectiveness of Education for Sustainable Development". *Sustainability*, Vol. 7, N° 11, pp. 15.693-15.717. Recuperado de <https://doi.org/10.3390/su71115693>.
- Quezada, R. G. (2021). "Supranational influence of UNESCO in Latin American higher education". *Revista Espanola de Educacion Comparada*, N° 37, pp. 63-88. Recuperado de <https://doi.org/10.5944/REEC.37.2021.27884>.
- Sachs, J. D. (2012). "From Millennium Development Goals to Sustainable Development Goals". *The Lancet*, Vol. 379, N° 9.832, 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).
- Seth, N. (2023). "SDG 17 and the Role of Universities Achieving Agenda 2030". En Á. Cabrera y D. Cutright (ed.), *Higher Education and SDG17: Partnerships for the Goals*. Estados Unidos: Emerald Publishing Limited. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/978-1-80455-704-420231002>.
- Shetty, S. H. (2024). "Higher Education Institutions as a Catalyst for Sustainability Development". *IGI Global*. Recuperado de <https://services.igi-global.com/resolvedoi/resolve.aspx?doi=10.4018/978-1-6684-9859-0.ch001>.
- Sirvent, M. T., Toubes, A. y Santos, H. (2000). "El desarrollo de acciones articuladas de investigación, docencia y extensión como legado de la Reforma Universitaria". *La educación superior como derecho*.
- Stephens, J. C., Hernandez, M. E., Román, M., Graham, A. C. y Scholz, R. W. (2008). "Higher education as a change agent for sustainability in different cultures and contexts". *International Journal of Sustainability in Higher Education*, Vol. 9, N° 3, pp. 317-338. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/14676370810885916>.
- Tauber, F. (2018). *La universidad pública reformista: un modelo inclusivo y de desarrollo*. Recuperado de <http://sedici.unlp.edu.ar/handle/10915/85277>.
- Tünnermann, C. (1998). "La reforma universitaria de Córdoba". *Educación superior y sociedad*, Vol. 9, N° 1, pp. 103-127. Recuperado de <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/272>.
- (2000). "El nuevo concepto de la extensión universitaria". *Universidad de Michoacana de San Nicolás de Hidalgo Morelia*, N° 269. Recuperado de <http://beu.extension.unicen.edu.ar/xmlui/handle/123456789/80>.
- Vallaes, F., De la Cruz, C. y Sasia, P. M. (2009). *Manual de Responsabilidad Social Universitaria*. Recuperado de [https://www.researchgate.net/publication/265395619\\_Manual\\_de\\_Responsabilidad\\_Social\\_Universitaria](https://www.researchgate.net/publication/265395619_Manual_de_Responsabilidad_Social_Universitaria).
- Viera Trevisan, L., Leal Filho, W. y Ávila Pedrozo, E. (2024). "Transformative organisational learning for sustainability in higher education: A literature review and an international multi-case study". *Journal of Cleaner Production*, N° 447. Recuperado de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2024.141634>.
- Washington-Ottombre, C. (2024). "Campus sustainability, organizational learning and sustainability reporting: an empirical analysis". *International Journal of Sustainability in Higher Education*. Recuperado de <https://doi.org/10.1108/IJSHE-12-2022-0396>.





# Acciones para cumplir estándares en la gestión sustentable

El caso de alojamientos hoteleros y parahoteleros de la provincia de San Juan

## Actions to meet standards in sustainable management

The case of hotel and para-hotel accommodation in the province of San Juan

**Érica Navarro Cisella** | ORCID: [orcid.org/0009-0006-8680-203X](https://orcid.org/0009-0006-8680-203X)  
[ericanavarrocisella@gmail.com](mailto:ericanavarrocisella@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

**Mariana Montero** | ORCID: [orcid.org/0009-0007-9727-1286](https://orcid.org/0009-0007-9727-1286)  
[coordi.turismo@uccuyo.edu.ar](mailto:coordi.turismo@uccuyo.edu.ar)  
Universidad Católica de Cuyo

**María Fernanda Correa Cosma** | ORCID: [orcid.org/0009-0007-6388-1887](https://orcid.org/0009-0007-6388-1887)  
[fercorreacosma@gmail.com](mailto:fercorreacosma@gmail.com)  
Universidad Católica de Cuyo

### Argentina

*Recibido: 28/5/2024*

*Aprobado: 15/8/2024*

### Resumen

Los alojamientos sustentables pueden incluir desde pequeñas posadas ecológicas hasta grandes resorts con certificaciones reconocidas internacionalmente. La creciente conciencia sobre la importancia de la sostenibilidad ha llevado a un aumento en la demanda de este tipo de alojamientos, diseñados y operados con el objetivo de ser responsable con el medioambiente y la comunidad local minimizando su impacto ambiental y maximizando los beneficios sociales y económicos mediante ciertos estándares.

Los alojamientos de la provincia de San Juan no se encuadran dentro de estos criterios necesarios para la posible certificación nacional o internacional, por esta razón el objetivo del presente trabajo es describir los estándares para la certificación de alojamientos sustentables a través de acciones compensatorias. La metodología mixta presenta una investigación cualitativa de carácter descriptivo y exploratorio, cuyo objeto de estudio son los alojamientos sanjuaninos. El resultado es la descripción de los criterios estándares para la gestión sustentable de los mismos.

**Palabras clave:** Turismo, Sostenibilidad, Alojamientos Sustentables, Gestión Turística.

### Abstract

Sustainable accommodations can range from small eco-lodges to large resorts with internationally recognized sustainability certifications. Growing awareness of the importance of sustainability has led to an increased demand for this type of accommodation, designed and operated with the objective of being responsible with the environment and the local community, seeking to minimize their environmental impact and maximize the social and economic benefits for the communities where they are located through certain standards.

The accommodations in San Juan province are not up to these standards for possible national or international certification, for this reason the aim of this work is to describe the standards for the certification of sustainable accommodations through compensatory actions.

The mixed methodology presents a descriptive and exploratory research whose object of study is San Juan accommodations. It is expected to obtain standards for their sustainable management as results.

**Key words:** Tourism, Sustainability, Sustainable Accommodations, Touristic Management.

## Introducción

La industria turística ha experimentado un cambio notable en los últimos años, con un creciente enfoque en la sostenibilidad ambiental y social (Sevilla Ubeda *et al.*, 2024). Los alojamientos sustentables han surgido como una respuesta a esta creciente conciencia, ofreciendo opciones que van desde pequeñas posadas ecológicas hasta grandes resorts con certificaciones reconocidas internacionalmente, como **LEED (Liderazgo en Energía y Diseño Ambiental)**, **Green Key** o **EarthCheck** (Portela *et al.*, 2010). Estos establecimientos están diseñados y operados con el objetivo de minimizar su impacto ambiental y maximizar los beneficios para las comunidades locales donde se ubican (Valenzuela Rubio, 2017).

A pesar del crecimiento y la importancia de los alojamientos sustentables a nivel global, la provincia de San Juan se ha rezagado en la implementación de estándares que permitan la certificación nacional o internacional de sus establecimientos turísticos. Esta carencia plantea un desafío importante, especialmente en un contexto donde la demanda de turismo sostenible está en aumento. Los alojamientos sustentables en la provincia de San Juan son escasos y pocos han certificado normativas internacionales. Esta urgencia implica revisar los conceptos de sustentabilidad que transitan en tres categorías: ambientales, sociocultural y económica por lo que es importante aclarar, las diferentes acepciones que existen entre la *sustentabilidad* y la *sostenibilidad*. Una de ellas es la que

plantea la **Real Academia Española (RAE)** que no hace ninguna distinción entre ambos términos, ya que son considerados sinónimos.

Según la RAE, *sostenibilidad* se refiere a la capacidad de mantenerse en el tiempo sin agotar los recursos o perjudicar el medio ambiente. Por su parte, *sustentabilidad* se define como la capacidad de mantener algo mediante el uso racional y responsable de los recursos naturales y la protección del medio ambiente. En ambos casos, se hace referencia a la necesidad adoptar un enfoque responsable y equilibrado en la gestión de los recursos naturales y el medio ambiente para garantizar su preservación y su uso sostenible a largo plazo. Ambos términos también incluyen la idea de *responsabilidad social*, es decir, la necesidad de tener en cuenta las necesidades de las generaciones futuras y las comunidades que dependen de los recursos naturales y el medio ambiente.

En este contexto, la pregunta que se pretende contestar es: ¿cuáles son los estándares para la certificación de alojamientos sustentables a través de acciones compensatorias, y cómo se aplican a los alojamientos en la provincia de San Juan? La importancia del estudio está dada por la capacidad de impulsar cambios positivos en la industria del turismo y la hospitalidad al promover prácticas más sustentables, mejorar la calidad de los servicios ofrecidos por los alojamientos y contribuir al desarrollo económico y social de la región de San Juan.

## Revisión de la literatura

A partir del *informe de Brundtland* se acota el término inglés *sustainable development* como *desarrollo sostenible*; la idea principal del informe es la importancia de conservar el medio para que las generaciones futuras puedan disfrutar del mismo (Brundtland, 1987). Y de ahí nace la confusión entre si existe o no diferencia alguna entre los términos *desarrollo sostenible* y *desarrollo sustentable*. Se establece entonces que la única diferencia es la traducción al español que se le hizo al término inglés: en el caso mexicano se tradujo como desarrollo sostenible y en otros países de habla hispana como desarrollo sustentable. La misma idea se encuentra en el libro de la economía a la ecología de Jorge Riechmann (1995).

Algunos ejemplos de desarrollo sostenible son las *energías renovables*, que con la interven-

ción humana ayudan a producir recursos energéticos sin comprometer el medio ambiente de las generaciones presentes y futuras (Ramírez, 2002). Estas fuentes de energía, como la solar, eólica, hidroeléctrica y geotérmica, ofrecen una alternativa viable a los combustibles fósiles, reduciendo las emisiones de gases de efecto invernadero y mitigando el cambio climático (González-Velasco, 2009). Al invertir en energías renovables se promueve un modelo de desarrollo que garantiza la disponibilidad de energía para las generaciones futuras sin comprometer los recursos naturales (González-Velasco, 2009). Otro ejemplo es el *uso racional del agua potable*. El acceso al agua potable es fundamental para la vida humana y el desarrollo económico, pero su disponibilidad es limitada y debe gestionarse de

manera sostenible (Manco Silva *et al.*, 2012). El uso eficiente, la implementación de tecnologías de reciclaje y reutilización y la protección de las fuentes de agua son medidas clave para garantizar su disponibilidad a largo plazo (Manco Silva *et al.*, 2012). Dentro de una organización que propone alojamiento sustentable, se propicia la sustentabilidad desde las capacidades instaladas y los equipamientos, la materia prima, la mano de obra, los intangibles y todo aquello que tiene ver con su propia existencia, desarrollo y crecimiento (Ramírez, 2002). Un modelo sustentable no solo se valdría por sí mismo: también realizaría la función de alimentar y mantener a las personas que lo conforman. Para Roberto Boullón (2006) la *sostenibilidad* se enfoca más en la intervención humana, mientras que la *sustentabilidad* se inclina a una idea de autosuficiencia. Ambas se proyectan a futuro y son independientes. Es por ello que la sustentabilidad es una herramienta clave para el desarrollo turístico hotelero eficiente (Valenzuela Rubio, 2017).

Una de las formas de propiciar la sustentabilidad turística es a través de prácticas de turismo sustentables como es el caso del *ecoturismo* y el *ecodesarrollo* ya que (Sevilla Ubeda *et al.*, 2024), si bien el desarrollo económico es el proceso mediante el cual una economía aumenta su producción y genera riqueza; y que el desarrollo sostenible se enfoca en el equilibrio económico, la protección del medio ambiente y la equidad social nace un nuevo concepto, el *ecodesarrollo* (De *et al.*, 2010).

El *ecodesarrollo* surgió a principios de los años 70: Ignacy Sachs (consultor de Naciones Unidas sobre temas medioambientales y desarrollo) desarrolló esta idea, como una forma de integrar la protección del medioambiente y el desarrollo económico, surgiendo así la preocupación de generar crecimiento económico teniendo en cuenta los límites de los ecosistemas. Según Sachs (1974) el *ecodesarrollo* se enfoca en la equidad social, la protección del medioambiente y el desarrollo económico sostenible.

En 1972 surgió la primera **Cumbre de la Tierra** en Estocolmo, una conferencia internacional convocada por la **Organización de las Naciones Unidas (ONU)**. Fue la primera gran conferencia de la ONU sobre cuestiones ambientales a nivel internacional. Sin embargo, el documento decisivo que hizo tomar verdadera conciencia del problema que suponía no tomar medidas adecuadas para la protección del medio y la sociedad, fue el conocido *Informe Brundtland* (originalmente llamado *Our Common Future*). Ese mismo año, la **World Commission on Environment and Development** define el desarrollo sostenible de la siguiente manera: *Aquel desarrollo que satisface las necesidades de la población actual sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades* (Brundtland, 1987).

El presente documento pondera que la protección ambiental era y es un problema global y por

tanto todos deben contribuir para revertir la degradación actual. Explica también que el desarrollo y el ambiente no son cuestiones separadas. Es decir, plantea la posibilidad de obtener un crecimiento económico basado en políticas de sostenibilidad, respetando los recursos ambientales. Por otro lado, se considera que el turismo sustentable debe ser una característica de cualquier alojamiento o servicio y un objetivo que se pretende alcanzar. Así pues, la posición más reciente es que el turismo sustentable puede ser aplicable a todas las formas de turismo, independientemente de la escala. Es por ello que algunos autores prefieren usar el término *desarrollo sustentable*, con el fin de evitar una interpretación acerca de la actividad específica que se desarrolla en un destino (Butler, 1993; Hunter, 1997; Wall, 1997).

Se puede decir que el *ecodesarrollo* refiere a un modelo de desarrollo que busca lograr un equilibrio entre la economía, el medioambiente y la sociedad; que se enfoca en el desarrollo económico sostenible y equitativo y cuyos objetivos son proteger al medioambiente y promover la inclusión social (Fernández Fernández, 2023). De esta manera, el sector turismo se está dando cuenta de que es necesario pensar en la actividad dentro de un largo plazo, teniendo en cuenta las necesidades de los turistas pero también la preocupación por las comunidades residentes, los recursos, la biodiversidad y la regeneración de los ecosistemas (Sevilla Ubeda *et al.*, 2024). Es importante que la comunidad receptora obtenga beneficios duraderos con el desarrollo del turismo, a fin de que el destino turístico sea un sitio de calidad tanto para los visitantes como para la población local (Béjar Tinoco *et al.*, 2024). Incluir estándares de sustentabilidad en alojamientos sanjuaninos permitirá optimizar los procesos que allí se desarrollan y generar una mejora significativa en los procesos integrales, de esto da cuenta Portela *et al.* (2010).

En este contexto, el presente trabajo se propone abordar esta brecha identificada en la provincia de San Juan, centrándose en la descripción de los estándares para la certificación de alojamientos sustentables a través de acciones compensatorias. La metodología empleada combina enfoques descriptivos y exploratorios, con el objetivo de analizar en detalle la situación actual de los alojamientos en la provincia y proponer criterios estándares para su gestión sustentable. El presente artículo busca contribuir al avance del conocimiento en el ámbito del turismo sustentable, ofreciendo una guía práctica y aplicable para la implementación de prácticas sustentables en los alojamientos de la provincia de San Juan. Se espera que los resultados obtenidos no solo beneficien a los propietarios y operadores de estos establecimientos, sino también a la comunidad local y al medio ambiente en general, promoviendo un turismo más responsable y consciente de su impacto.

## El turismo y el desarrollo sostenible, comienzos y evolución

Previamente a la realización de las categorías que aborda el presente trabajo de investigación se hace pertinente inscribir el saber turístico desde sus bases conceptuales y epistémicas. En torno al saber turístico se plantean una serie de interrogantes. Una pregunta de inicio de este apartado refiere a lo siguiente: ¿es posible inscribir la discusión epistémica de una racionalidad técnica o mercadológica? ¿cuán importante es la misma para con el sistema turístico? Gran parte de esta respuesta se encuentra en las compilaciones realizadas por algunos autores, *la epistemología implica estudiar el origen del saber turístico* (Panosso Netto, 2013). Aunque esta reflexión encuentre destajos en aspectos referidos a los caracteres ontológicos, axiológicos, semióticos y hermenéuticos, existe un gran incremento de estudios turísticos respecto a esta temática.

El fenómeno turístico se define en el *sujeto visitante* (Santana, 2004) un sujeto que actualmente utiliza la fotografía como modo comunicativo, que actúa de modo global pero aprecia la identidad local y que actuando de modo global posee una *mirada particular* (Urry, 1990, 1995 y 2007). Siendo esta mirada la que se forma a partir de que el sujeto transita el disfrute de las nuevas experiencias mediante el uso de nuevas tecnologías 3.0 (Urry y Lersen, 2011).

En este contexto, se hace referencia a un *saber turístico* que se nutre de las contribuciones científicas de otras ciencias y disciplinas pero también de leyes de mercado (Panoso Neto, 2013). Es decir que el turismo posee una racionalidad (modo de comprensión) técnica y una mercadológica. Esto produce un espacio sistémico de tensiones denominado *espacio turístico* (Boullón, 2006) al interior de una disputa mercadotécnica con leyes propias del capitalismo neoliberal.

Así, el turismo abordado como un fenómeno presenta las características del hecho experiencial del mismo en el territorio, ya que

el rasgo fundamental de la fenomenología es que aboga por una mirada integral de los fenómenos, que no separa las apariencias y las esencias, no establece escisión alguna entre objetividad y subjetividad, ni desliga la experiencia del mundo exterior, puesto que toda experiencia siempre es experiencia de algo. (Rodríguez, 2007)

El turismo es un fenómeno social, cultural y económico que implica desplazamiento (ONU Turismo, 2024) en cuanto a que se trata de una manifestación del ser humano donde el factor experiencia constituye la base significativa, siendo entonces actividad y disciplina. El turismo es ciencia en cuanto es posible abordarlo metodológicamente como campo de estudio desde distintas teorías científicas.

Pueden mencionarse tres perspectivas para el abordaje del estudio de los saberes turísticos: **mercadológica, fenomenológica y holística** (Navarro, 2021). De ellos, se desarrolla en este estudio el enfoque holístico, priorizando el comportamiento de conjunto del subsistema turístico territorial como un subsistema territorial pero también con la noción de estructuras rizomáticas, considerada como transpolación de las teorías biológicas a las económicas. Es decir, el turismo es un fenómeno que puede ser estudiado desde un enfoque holístico, un enfoque mercadológico y un enfoque cognoscitivo. Estos tres enfoques permiten explicar las resultantes fenomenológicas. El turismo no puede ser abordado unívocamente, ya que se dejarían de lado aspectos de gran importancia desde los cuales puede explicarse el funcionamiento del sistema turístico, su comportamiento en el mercado y los aprendizajes que deja a su paso.

## Elementos del turismo

Como se indicaba anteriormente, el concepto turismo puede tener varias formas de interpretación, las cuales dependerán de una serie de enfoques a modo de conjuntos teóricos que se han acrecentado a través del tiempo debido a la adaptabilidad y la practicidad tipológica que presenta el saber turístico. La importancia de la *Teoría General de Sistemas (TGS)* reside en la idea de que ofrece un andamiaje conceptual que no ha perdido vigencia, pudiendo utilizarse de modo instrumental para explicar parte o la totalidad de la dinámica turística. Para interpretar las categorías conceptuales *elementos del turismo* y *distribución territorial* primero se revisaron los conceptos sistema turístico y los modelos sistémicos en los cuales de algún modo subyace el territorio bajo distintas concepciones.

Los *elementos turísticos* son *propiedad y posesión* compartida entre turistas y residentes. Un alojamiento, un restaurante, cualquier artefacto pensado y realizado para el disfrute del tiempo libre y el ocio son elementos propios del visitante, pero también del residente ya que indistintamente de la posición que presente en el juego social ambos pueden coincidir en la selección de lugares para el disfrute del ocio.

Los elementos del turismo se encuentran presentes en la *estructura* del turismo, es decir, en lo que respecta a la planta turística mencionada por Roberto Boullón, que no puede comprenderse despojada de la infraestructura y la superestructura, ya que en el territorio turístico la materialización de las apropiaciones y posiciones que ocupan los agentes turísticos determina el lugar y tipo de elemento turístico.

Una *dirección de turismo* es un elemento cuyo criterio de ser/estar implica la necesidad de la toma de decisiones y es una forma de posesión que integra la superestructura del turismo, son componentes institucionales que se tangibilizan en puntos de interés para el visitante y presentan multifunciones. En algunos municipios o comunas pueden ser centros de información, en otros incluyen las gestiones que facilitan el desarrollo del turismo, pero sobre todo son organizadores del espacio turístico.

Existen seis *elementos turísticos*: *los atractivos, el equipamiento y las instalaciones, la infraestructura, la superestructura, la demanda y la comunidad receptora* (Molina citado por Panosso Neto y Lohmann, 2012:27). Son considerados como subsistemas turísticos y tienen tres finalidades:

- ◇ contribuir con la evolución de individuos y grupos,

- ◇ promover el desarrollo y el crecimiento socioeconómico y
- ◇ proporcionar descanso y diversión.

Los elementos propuestos pueden ser categorizados con fines territoriales en los aspectos naturales (compuestos por ciertos atractivos), económicos (compuestos por el equipamiento, las instalaciones y la infraestructura) e institucionales (grupos de interés, comunidad receptora, demanda y superestructura).

Es decir, independientemente del elemento turístico que se refiera, en el territorio del turismo, estos elementos presentan tres dimensiones desde las cuales pueden ser abordadas para su comprensión: la dimensión física natural, la socioeconómica turística y la institucional: *como en todo sistema, cuatro grandes elementos conforman físicamente la sustancia del sistema territorial: la estructura, el funcionamiento, la imagen que transmite y su evolución temporal, todos ellos representados en el modelo territorial* (Gómez Orea, 2014).

La estructura del territorio turístico se compone por los equipamientos e instalaciones que posibilitan la serviducción turística, es decir, las actividades turísticas de la población ejercida en el *medio físico*, cuyas relaciones se encuentran mediadas por los marcos legales e institucionales.

En cuanto al funcionamiento, se produce mediante el vínculo entre las actividades socioeconómicas que suceden en el territorio y tiene relación directa con los *usos turísticos* de los espacios geográficos.

La imagen externa del sistema turístico es sin duda el *paisaje*, que presenta un componente objetivo relacionada con materialidad de la estructura turística y los usos funcionales y otro subjetivo, relacionado con las percepciones sensoriales del sistema turístico por parte de los observadores potenciales.

En los *elementos turísticos* incide una serie de principios que son comunes en todos los sistemas territoriales.

En términos generales opera el principio de coherencia que indica cómo a cada tipo de problema corresponde un nivel en el que debe ser atendido (previsto o resuelto); el principio de referencia, que entiende los planes correspondientes a niveles territoriales superiores como referencia vinculante para los inferiores; el principio de subsidiariedad que establece cómo cada problema debe ser tratado y cada potencialidad aprovechada en el nivel jerárqui-

co más bajo posible o, de otra forma: las instancias administrativas superiores solo deben interferir en aquello que puedan atender los niveles inferiores cuando éstos no lo hagan; el principio de contracorriente que señala cómo desde los ámbitos territoriales inferiores se participa en el impulso en la concepción, en la formulación y en las determinaciones de los planes de niveles territoriales superiores; y el principio de corresponsabilidad territorial. (Gómez y Gómez, 2014)

Independientemente del nivel en el abordaje del sistema territorial debe considerarse la escala, el diagnóstico y la planificación como características inherentes para su posterior representación en el modelo territorial que es *una representación o imagen simplificada del sistema territorial, que utiliza los elementos más estructurantes y más fácilmente representables* (Gómez y Gómez, 2014).

El modelo territorial es aplicable a cualquier tipo de espacio y nivel de la jerarquía antes citada y a cualquier momento: al pasado, al presente o al futuro. En él las acti-

vidades son ubicuas, llenan todo el espacio, no hay recintos sin actividad porque son éstas quienes definen el carácter de cada zona: urbana, rural o infraestructural. (Gómez y Gómez, 2014)

El sistema territorial, y el modelo que lo representa, es la *proyección espacial* del estilo de desarrollo de la sociedad en el espacio al que se refiere, de tal manera que estrategias distintas de desarrollo económico, social y ambiental conducen a modelos distintos de organización espacial. (Gómez y Gómez, 2014)

La presencia de los elementos turísticos en el sistema territorial no presenta estaticidad sino que, por el mero hecho de ser el resultado de la interacción entre el hombre y la naturaleza, implica dinámica que genera la concentración y dispersión de los mismos en una relación centro/periférica. Es aquí donde se inscribe el concepto de *distribución territorial*, de gran interés en el abordaje del turismo.

## Desarrollo Sustentable

Previamente a evocar el concepto de desarrollo sostenible, que es donde se inscribe la sustentabilidad turística, es necesario considerar el desarrollo desde dos perspectivas: aquella que refiere a las *teorías desarrollistas* (Albuquerque, 2001) y otra que representa el *desarrollo* desde lo *territorial* y la *sostenibilidad* (Massiris, 2011) a modo de nuevo paradigma, que supera las teorías de desarrollo anteriores.

El *desarrollo* es un término que se refiere a la idea de desarrollarse. En ocasiones se malinterpreta como el crecimiento económico que puede tener un territorio, cuestiones que son nefastas si consideramos el desarrollo desde la perspectiva territorial. En este estudio, es considerado como la sumatoria de influencias posibles y viables que posibilitan el equilibrio territorial en el cual intervienen múltiples dimensiones (la cosmovisión, la cultura, el ambiente, las sociedades y sus formas organizativas y de producción). Existe desarrollo turístico del territorio cuanto más positivas son las resultantes que devienen de la situación turística y de la especialización del destino turístico.

El concepto de turismo sustentable propuesto por la **Organización Mundial del Turismo** manifiesta que es *una tipología de turismo propuesta para el desarrollo* (OMT, 1994). Las bases del *turismo sustentable* expresan que es *el uso turístico de los recursos sin la degradación ni agotamiento de los mismos* (OMT, 1994). Estos recursos deben ser conservados de modo tal que puedan ser disfrutados por las generaciones futuras. En la actualidad, el turismo sostenible es aquel que *tiene plenamente en cuenta las repercusiones actuales y futuras, económicas, sociales y medioambientales*

*para satisfacer las necesidades de los visitantes, de la industria, del entorno y de las comunidades anfitrionas* (ONU Turismo, 2024).

Las directrices para el desarrollo sostenible del turismo y las prácticas de gestión sostenible se aplican a todas las formas de turismo en todos los tipos de destino, incluidos el turismo de masas y los diversos segmentos turísticos. Los principios de sostenibilidad se refieren a los aspectos medioambiental, económico y sociocultural del desarrollo turístico, habiéndose de establecer un equilibrio adecuado entre esas tres dimensiones para garantizar su sostenibilidad a largo plazo. Por lo tanto, el turismo sostenible debe:

- ◇ dar un uso óptimo a los recursos medioambientales, que son un elemento fundamental del desarrollo turístico, manteniendo los procesos ecológicos esenciales y ayudando a conservar los recursos naturales y la diversidad biológica.
- ◇ Respetar la autenticidad sociocultural de las comunidades anfitrionas, conservar sus activos culturales y arquitectónicos y sus valores tradicionales, y contribuir al entendimiento y la tolerancia intercultural.

- ◇ Asegurar actividades económicas viables a largo plazo, que reporten a todos los agentes beneficios socioeconómicos bien distribuidos, entre los que se cuenten oportunidades de empleo estable y de obtención de ingresos y servicios sociales para las comunidades anfitrionas, y que contribuyan a la reducción de la pobreza.

El turismo sustentable para el desarrollo debe procurar un crecimiento económico compatible con el aumento de la equidad social y el mantenimiento de los ecosistemas como se manifiesta en el *Plan Federal Estratégico de Turismo Sustentable (PFETS) horizonte 2016* (MINTUR, 2004). La *sustentabilidad* desde la perspectiva de la capacidad de carga considera el máximo de personas que pueden encontrarse en un sitio determinado sin dañar al ecosistema, sin que disminuya la calidad de la experiencia recreativa y sin que se altere la estructura sociocultural de la comunidad receptora (Schluter *et al.*, 2013; OMT, 1994; Santana, 2002 y 2009). La comunidad receptora es vital en el sistema turístico y la medición de la capacidad de carga no es parámetro de medición suficiente.

El paradigma de la sustentabilidad fue creciendo junto a la necesidad mundial de cuidar el planeta. Al reconocer el aumento del calentamiento global y el agotamiento de recursos se puso de relieve se cuidado, preservación y conservación (Brundtland, 1987). La *sustentabilidad turística* fue nutriéndose de reuniones, acciones programáticas, seminarios, comités, tratados y agendas entre otros aspectos relevantes mundiales. Estos fueron posibilitando el ejercicio de la responsabilidad en la actividad turística global, hasta llegar a nuestros días con acciones locales específicas realizadas por organismos nacionales e internacionales (Béjar Tinoco *et al.*, 2024). Como se explica en apartados anteriores, el sistema turístico está integrado por multiactividades desarrolladas con alto grado de simultaneidad que en un contexto social determinado significan y resignifican la cultura material e inmaterial. Estas multiactividades y las de índole productiva y de consumo son de insoslayable análisis y regulación si la intención en la toma de decisiones se dirige a regular el modo de colaboración del ambiente con medidas compensatorias tales como el cuidado y preservación de los recursos. El turismo sustentable surge a partir del cambio de paradigma que se produjo en la década de 1980 cuando el desarrollo económico comienza a pensarse de un modo más responsable respecto del cuidado por el medio ambiente (Brundtland, 1987).

A continuación, se presenta una línea del tiempo (véase Figura 1) en la que se observa la secuencia progresiva de los hechos que han compuesto el paradigma del turismo sustentable tienen una etapa de inicio basada en la preocupación por los asuntos relacionados con la naturaleza.

Figura 1. Línea de Tiempo



Fuente: Elaboración Propia.

La **historia medioambiental** o **ecohistoria** presenta una simultaneidad de eventos desde el período cuaternario, hace aproximadamente 2,59 millones de años. Sin embargo, es a partir de una serie de sucesos que se nota una preocupación constante en las problemáticas referidas a la calidad de uso del planeta, en particular las olas de frío y de calor que azotaron Estados Unidos durante 1936 y los impactos ambientales devenidos de la Segunda Guerra Mundial. Sumados a esgto, los ensayos y pruebas nucleares de 1945, la ola de calor europeo de 1947 y el oscurecimiento global (del cual el máximo referente es el climatólogo ruso Mikhail Budyko) fueron la antesala de las preocupaciones que se sucederían el año siguiente.

Las variaciones de las **manchas solares** registradas en 1950, junto con los datos obtenidos por el **Sputnik** y, sobre todo, la declaratoria del **Año Geofísico Internacional** de 1957 hicieron más latente la incorporación de medidas que controlan el uso de los recursos naturales. Los eventos medioambientales se suceden hasta nuestros días pero desde las épocas mencionadas se inicia una serie de protocolos y convenciones marco que van a dar origen a la intencionalidad clara de mejorar el cuidado por el ambiente. Posteriormente se sucedieron una serie de acciones basadas en la inquietud por la perpetuidad de los recursos, se realizaron varios informes que, lentamente pero de modo sostenido, generaron un avance que devino en lo que actualmente se denomina *turismo sustentable/sostenible*.

Las primeras preocupaciones por las cuestiones y asuntos ambientales dieron el marco oportuno para la creación de comisiones, asociaciones y demás instituciones público/privadas que tomaron cartas en el asunto. Luego de las primeras reuniones y en el año 1987 se presentó el *Informe del Desarrollo Sostenible* por Gro Harlem Brundtland. Este informe sugirió por primera vez un tipo de desarrollo que implicaba *la satisfacción de las necesidades actuales sin detrimento de la satisfacción de las necesidades de las generaciones futuras* (Brundtland, 1987). La clave de esta definición fue frenar las consecuencias del crecimiento económico desmedido.

Posteriormente, y luego de varias reuniones, en el año 1992, se da inicio a lo que se llamó la **Cumbre de la Tierra**. Uno de los avances más relevantes fue señalar la importancia de lograr un equilibrio entre las necesidades económicas, sociales y ambientales. Se elaborará un conjunto de 173 postulados para definir que habrá desarrollo en tanto y en cuanto estos fueran cumplidos. En esa ocasión se presentó el **Agenda 21** con recomendaciones prácticas para el *deber ser* del turismo.

En 1994 se creó la *Carta de Aalborg*, un documento que plantea que la sostenibilidad es una lectura que debe realizarse desde los pueblos. Es decir, el compromiso con la sostenibilidad es un compromiso que deben asumir las ciudades. Este compromiso puede y debe ser abordado desde las

unidades territoriales mediante el desarrollo de programas hacia un desarrollo sostenible. Este documento propició la iniciativa de la campaña de ciudades europeas sostenibles. Se consideró el valor a la protección de la atmósfera y se elaboraron pautas para contrarrestar la contaminación de la cual el ser humano es el mayor partícipe.

Durante el 27 y 28 de abril de 1995 se celebró en la localidad de Las Palmas (Lanzarote) una conferencia mundial en la cual se presentó por primera vez la *Carta del Turismo Sostenible de Lanzarote*. Expertos de todo el mundo se dieron cita para redactarla y de modo axiomático establecieron para su formulación una redacción basada en el reconocimiento y el llamado a la conciencia de la importancia del turismo sostenible. Se reconocen las acciones previas que dieron como resultado el ámbito de enunciación de la Carta, tales como la *Declaración de los Derechos Humanos* (de Manila y La Haya), la *Carta al Turismo* y el *Código de Ética*. Asimismo, realiza un llamado a la conciencia en cuanto al hecho de la situación turística: *conscientes de la realidad del turismo como fenómeno de alcance mundial que implica las más altas y profundas aspiraciones de los pueblos, constituyendo un importante elemento de desarrollo social, económico y político en muchos países* (OMT, 1995). Posteriormente se cita la *prioridad de proteger y reforzar la dignidad humana, tanto de las comunidades locales como de los turistas*.

Como resultado de este llamado se apela, a modo de instancia prioritaria, a todos los agentes territoriales a cumplir con una serie de **18 principios** y objetivos de la Declaración.

- ♦ **Primero:** muestra la propuesta *mater* de la sustentabilidad turística, el logro del desarrollo turístico sostenible en cuanto a soportes ecológicos largoplacistas, viabilidad económica y equidad entre las comunidades locales desde el punto de vista ético social.
- ♦ **Segundo:** pone de relieve la previsión de la evolución correcta y aceptable respecto del cuidado por el equilibrio de la biodiversidad y la mitigación de las influencias negativas sobre los recursos de uso turístico.
- ♦ **Tercero:** menciona la importancia patrimonial en la formulación de estrategias turísticas considerando las influencias ejercidas por turistas y residentes.
- ♦ **Cuarto:** muestra la presunción solidaria y de respeto mutuo entre todos los agentes de modo participativo activo.
- ♦ **Quinto:** considera nuevamente la importancia del patrimonio material e inmaterial, principalmente en su inclusión innovadora en la planificación y gestión del turismo.
- ♦ **Sexto:** expone el valor agregado en las estrategias y proyectos turísticos desde la satisfacción de turistas y residentes.
- ♦ **Séptimo:** manifiesta la importancia de crear oportunidades diversas que integren y contribuyan con las economías locales.



- ◊ **Octavo:** recrea la importancia del enriquecimiento sociocultural de los destinos turísticos sostenibles.
- ◊ **Noveno:** plantea la importancia institucional de las acciones con objetivo de planificación integrada.
- ◊ **Décimo:** manifiesta el valor de la creación de instrumentos que permitan el logro de cohesión social y de traslado de costes ambientales.
- ◊ **Undécimo:** explicita la prioridad de ayuda financiera y de asistencia a las comunidades de zonas vulnerables y degradadas.
- ◊ **Duodécimo:** muestra la promoción y la diversificación productiva turística como garantía de estabilidad a medio y largo plazo, cuya clave es la cooperación regional.
- ◊ **Décimo tercero:** objetiva la participación y creación de redes abiertas entre los responsables del turismo con la posibilidad de compartir y transferir conocimientos de turismo.
- ◊ **Décimo cuarto:** visibiliza la importancia de los factores endógenos y exógenos en cuanto a la definición de la política turística.
- ◊ **Décimo quinto:** distingue el desarrollo de un marco de garantía del desarrollo turístico sostenible por parte de los agentes decisores del mismo.
- ◊ **Décimo sexto:** comprende la atención que debe prestarse al consumo turístico prioritariamente del transporte y a la incorporación del uso de energías renovables y reúso.
- ◊ **Décimo séptimo:** insta a crear códigos de conducta con horizonte a las prácticas turísticas responsables.
- ◊ **Décimo octavo:** indica sensibilizar y dar a conocer la presente Carta.

En 1996 se elaboró otro documento sustancial que fue la *Carta de Lisboa* donde se establecen once puntos claves de la sostenibilidad. Es la denominada *Carta para la Acción*; en ella se esbozan aspectos que se relacionaron con la necesidad de llevar a la práctica las acciones de conciencia y asociativismo planteadas en la Agenda 21.

En el año 2000 se escribe la *Carta de Hannover*, que planteó un desarrollo sostenible desde la lectura de los liderazgos municipales, lo cual fue un claro llamado a las ciudades para que se volvieran sostenibles mediante una serie de principios y consideraciones que se aplicarían a las comunidades, instituciones y líderes de las mismas. Durante el año 2010 y en 2012 se produjeron las *Cumbres de la Tierra*, que sostenían la idea de que el desarrollo sostenible es un paradigma que implica crecer, incluir y proteger el planeta. Se esbozaron 153 puntos y comenzaron a mencionarse términos vinculados tales como pobreza y medio ambiente. Las temáticas descriptas serían a futuro ejes estructurales de los *Objetivos para el Desarrollo Sostenible* (ODS).

En el año 2015 se llevó a cabo la *Cumbre para el Desarrollo Sostenible* donde se plantearon 17 pun-

tos clave de trabajo y acciones con un horizonte al año 2030. Esta reunión fue el 25 de diciembre del año 2015 y congregó a 193 líderes mundiales. La promesa de los conferencistas fue establecer 17 postulados sobre situaciones fundamentales: acabar con la pobreza extrema, luchar contra la desigualdad y la injusticia y combatir el cambio climático. Posteriormente, estos objetivos del nuevo milenio serían los objetivos perseguidos por todos los países integrantes.

En asamblea de la ONU durante el año 2016 se proclama el año 2017 como el **Año Internacional del Turismo Sostenible para el Desarrollo**. Esta resolución denotaba la importancia del turismo con la idea de promover la comprensión entre los pueblos, aumentar la conciencia respecto de la riqueza patrimonial y apreciar los valores relacionados con la diversidad cultural, fortaleciendo la paz mundial. La decisión se sumó al reconocimiento de los líderes mundiales (*Río+20*) respecto de que el turismo es un bien conocido y gestionado que contribuye con las tres dimensiones del desarrollo sostenible, a la vez que genera empleo y oportunidades comerciales. En la actualidad, el turismo sostenible para el desarrollo busca promover una mejor comprensión entre los pueblos mediante una mayor conciencia del cuidado por el patrimonio, los valores inherentes a las distintas culturas favoreciendo la paz mundial. La OMT adhirió a los Objetivos del ODS en su correspondiente agenda 2030, entre los que se mencionan:

- ◊ **Objetivo 8:** promoción y crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, empleo pleno y productivo y trabajo decente para todos.
- ◊ **Objetivo 12:** incluye el consumo y la producción sostenible.
- ◊ **Objetivo 14:** conservación y utilización sostenible de los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible.

Objetivos como aquellos que se vinculan con la pobreza, la salud, el género, utilización de energías renovables, la paz, la vida en los ecosistemas terrestres y la acción por el clima son cuestiones directamente vinculadas con el turismo también, en particular en lo que refiere a las formas de turismo blando, el turismo responsable y el ecoturismo, entre otros.

El turismo es una de las actividades que más incrementan el efecto invernadero. Sin embargo, hay una creciente conciencia por parte de los turistas de realizar acciones compensatorias en cada viaje. La medición de la huella de carbono aún no es una evaluación que pueda realizarse de modo efectivo en la actividad turística debido a la cantidad y heterogeneidad de todos los bienes y servicios que se ponen a disposición para la realización de la experiencia turística. Hasta el momento, gran parte de estas acciones compensatorias son aquellas relacionadas con las emi-

siones de CO<sub>2</sub> en los viajes aéreos.

A partir del año 2003, la **Organización Mundial del Turismo** comenzó a accionar respecto de la temática de *cambio climático y turismo*. En ese año se celebró el **Primer Congreso Internacional sobre Cambio Climático y Turismo**. Esta celebración se llevó a cabo en la localidad de Djerba (Túnez) durante el mes de abril y congregó a un primer grupo de expertos<sup>1</sup>.

De este trabajo surgieron una serie de recomendaciones a escala macro y micro devenidas del reconocimiento del *Protocolo de Kioto* (ONU, 1998) respecto del control de las emisiones producidas por el efecto invernadero.

Durante el año 2007, un grupo de expertos de la OMT<sup>2</sup> y la **Organización Meteorológica Mundial (OMM)** se reunieron con el objetivo de crear un informe sobre cambio climático y turismo que posteriormente fue publicado en la **2ª Conferencia Internacional sobre Cambio Climático y Turismo** celebrado en la localidad de Davos, en Suiza durante el año 2007. Este informe (OMT, 2007) consideró las siguientes problemáticas:

- ◊ El aumento de la temperatura media mundial ha sido de 0,76° C entre los años 1859-1899 y 2001-2005 debido al aumento de las actividades humanas que incrementan las concentraciones de los gases del efecto invernadero.
- ◊ El calentamiento de los océanos y la disminución de los glaciares ha contribuido al aumento de 1,8 mm anuales del nivel medio del mar entre los años 1961 y 2003 y propició reacciones biológicas en gran parte de los ecosistemas mundiales.
- ◊ Las temperaturas se volverán más extremas, lo que propiciará el aumento de tifones, huracanes y precipitaciones; esto requiere urgente gestión de riesgos en los destinos turísticos tropicales, principalmente.

Las emisiones de gases devenidos del efecto invernadero, debido a la movilidad turística aeroportuaria en altitud (de vuelos) aumentan el calentamiento global. Esta es una de las cuestiones que afectan directamente el desarrollo del tu-

rismo sustentable. Las nuevas tendencias del turismo han otorgado algunas herramientas tales como las calculadoras de emisiones, que contemplan tres subsectores (el transporte, alojamiento y algunas actividades turísticas puntuales).

Resultados de algunas mediciones realizadas por la OMT durante el año 2005 consideraron que existían emisiones de CO<sub>2</sub> medidas en casi 9 toneladas en el caso de los viajes de largo recorrido con base en cruceros. Esto posibilitaba estimar que el promedio mundial de las emisiones de CO<sub>2</sub> generadas por un viaje turístico es de 0,25 toneladas. Se constató que corresponde a una proporción reducida de viajes turísticos la mayor cuota de las emisiones generadas: un 17% de los viajes aéreos genera el 40% del total de las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas del turismo.

Los viajes en avión de grandes distancias entre las cinco regiones turísticas mundiales establecidas por la OMT apenas representan un 2,7% del total de los viajes turísticos pero generan un 17% de las emisiones mundiales de CO<sub>2</sub> derivadas del turismo. En cambio, los viajes en autobús y ferrocarril suponen un 34% del total de viajes, pero apenas un 13% del total de las emisiones de CO<sub>2</sub> (OMT, 2007).

Estos resultados demuestran que si se pretende reducir apreciablemente las emisiones de CO<sub>2</sub> las iniciativas de mitigación en el sector turístico tendrán que centrarse estratégicamente en los efectos de determinadas modalidades turísticas, en particular las que guardan relación con el transporte aéreo. De ello se deduce asimismo que la mitigación del cambio climático ha de centrarse fundamentalmente en una proporción reducida de viajes turísticos. Si se estima que el crecimiento anual promedio de llegadas por turismo internacional será del 4% anual estimado al año 2020, las emisiones de CO<sub>2</sub> derivadas en concordancia serían del 125% más para el año 2035 (OMT, 2014).

Una de las claves de mitigación se relaciona con la movilidad turística, es decir, con todas aquellas formas de transporte que vuelvan los traslados más eficientes desde el punto de vista energético y tecnológico. Esta situación también se pretende en el caso de los alojamientos y de la práctica de actividades turísticas en general. La tipología denominada de turismo inteligente intenta ser el modo de volver eficientes el uso de estas nuevas y compensatorias formas de mitigación de efectos negativos del uso turístico. Lamentablemente las regiones turísticas más vulnerables se encuentran en los países en vías de desarrollo que, en muchos casos, presentan menor capacidad adaptativa y regenerativa. Esto determina la urgencia de atender estos efectos del cambio climático en la actividad turística. Gran parte de las acciones de mitigación exige la transformación de las formas de suministro energético y de transporte de todo el mundo, cuestiones que impactan directamente en la tarifa de los viajes y en las formas de movilidad y uso turístico.

<sup>1</sup> Se presentaron referentes del Gobierno de Túnez, la Comisión Oceanográfica Intergubernamental (COI) UNESCO, el Grupo Intergubernamental de Expertos sobre Cambios Climáticos (IPCC), la Convención de las Naciones Unidas de Lucha contra la Desertificación (UNCCD), el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), la Convención Marco de las Naciones Unidas sobre el Cambio Climático (CMNUCC), la Organización Meteorológica Mundial (OMM) y la Organización Mundial del Turismo (OMT).

<sup>2</sup> Integrado por: Dr. Daniel Scott (autor principal) / Universidad de Waterloo (Canadá); Dr. Bas Amelung / Universidad de Maastricht (Países Bajos); Dra. Susanne Becken / Universidad de Lincoln (Nueva Zelanda); Dr. Jean-Paul Ceron / Universidad de Limoges (Francia); Sr. Ghislain Dubois / Consejo TEC (Francia); Dr. Stefan Gossling / Universidad de Lund (Suecia), Instituto de Investigación de Noruega occidental; Sr. Paul Peeters / Universidad de Breda (Países Bajos); Dr. Murray C. Simpson / Universidad de Oxford (Reino Unido).

## El sector productivo turístico sustentable

El sector turístico se encuentra representado por las empresas de servicios turísticos: *alojamiento, gastronomía, transporte y recreación*. En los mismos, la sostenibilidad presenta como clave la estandarización de procesos y la calidad aplicada a las empresas. Los sellos de calidad, los premios y la certificación de normas han sido una constante en la búsqueda de mejorar las empresas turísticas y hacerlas lo más sostenibles posibles (Sevilla Ubeda *et al.*, 2024).

Según Castillo y Pinilla (2023) la sostenibilidad del turismo se basa en la calidad de la estancia al consumidor y en el aumento de la calidad de vida de la población residente (mediante flujo de ingresos, prestigio y puestos de trabajo, directos e indirectos). Por otro lado, no se concibe la sostenibilidad sin continuidad: la actividad debe ser prolongable en el tiempo, por eso los recursos se han de consumir con raciocinio, evitando la sobreexplotación. Para perdurar, el servicio que se ofrece al turista debe ser de calidad, exquisito y debidamente planificado. (Ayuso, 2019:10).

Actualmente, las empresas turísticas buscan nuevas formas de crecer y sobrevivir, de mejorar la calidad de sus servicios y la creación de ventajas competitivas. Eso incluye, por supuesto, la importancia que le están concediendo a la implementación de una cultura organizacional efectiva. El turismo debe conseguir un equilibrio en la integración de intereses económicos, sociales y ecológicos, como forma de conservar la calidad del entorno ambiental y así erigirse en un factor esencial en la competitividad y sostenibilidad de cualquier destino turístico (Valenzuela Rubio, 2017).

### Estándares de certificación

La certificación de alojamientos con calidad en los procesos de mejora es una constante en el turismo (Portela *et al.*, 2010). Sin embargo, la organización Hoteles más verdes propone un proceso de estandarización de indicadores que permitan medir y transformar los alojamientos en alojamientos sustentables (Cantero, 2020). Los hoteles más verdes mencionan en un documento técnico que un camino a la sostenibilidad es por medio de la estandarización de procesos para lo cual describe objetivos, alcance y lineamientos para la aplicación del *Programa de Certificación en Sustentabilidad "Hoteles más Verdes"* de la **Asociación**

Béjar Tinoco *et al.* (2024) dan cuenta de que el turismo supone una oportunidad de negocio en muchas zonas urbanas y rurales, mientras que en el sector de servicios favorece el desarrollo de nuevas empresas locales y fomenta la contratación de mucha mano de obra. Pero este turismo ha de ser sostenible económica, social, cultural y medioambientalmente, es decir desarrollar sus ejes principales bajo la contribución de una cultura organizacional efectiva y eficiente.

La sostenibilidad se distribuye en tres categorías en las cuales se pueden suceder propuestas que beneficien el patrimonio tangible e intangible de la empresa favoreciendo a todos los grupos de interés de la misma:

- ◊ **Sostenibilidad sociocultural.** Refiere a las mejoras en la cultura organizacional y los bienes que sostienen las estructuras sociales y culturales de la empresa.
- ◊ **Sostenibilidad ambiental.** Considera los aspectos relacionados con el cuidado de la empresa, los procesos regenerativos (Navarro *et al.* 2020) de los ecosistemas involucrados y la mitigación de efectos negativos.
- ◊ **Sostenibilidad económica.** Incluye los procesos económicos, las distribuciones equitativas y el comercio justo y los efectos del derrame económico.

Para hacer turismo sustentable las prácticas deben incluir acciones que beneficien los efectos e influencias positivas de los factores ambientales, socioculturales y económicos (Valenzuela Rubio, 2017).

**de Hoteles de Turismo de la República Argentina (AHT).** Esta certificación tiene hoy una gran importancia en el turismo internacional, respondiendo a las demandas de los huéspedes, clientes y otros agentes de alojamientos y servicios turísticos más respetuosos con el ambiente, socialmente responsables y sustentables (Cantero, 2020).

El proceso de certificación implica un sistema integral de gestión sustentable a través de un diagnóstico que considera:

- ◊ Las prácticas de gestión existentes con empleados, proveedores y comunidad local.

- ◇ La identificación de los requisitos legales aplicables a la sustentabilidad.
- ◇ La evaluación de los principales impactos ambientales y sociales de sus instalaciones, actividades, productos y servicios.
- ◇ El análisis de la gestión del agua, en el que se identifiquen los aspectos de disponibilidad, calidad, administración, riesgos y potencialidades del hotel respecto a la gestión sustentable del recurso en su localidad. Este análisis debe realizarse siguiendo alguna metodología aprobada por las autoridades locales o por el *Programa*

*de Certificación en Sustentabilidad “Hoteles más Verdes”* (como por ejemplo Alliance for Water Stewardship).

- ◇ La evaluación de la eficiencia en el consumo de los recursos naturales y en la gestión de los desechos y residuos generados.

Los resultados de este análisis deben ser documentados y las estrategias resultantes forman parte de la política y cultura organizacional como un proceso de mejora continua a través de un marco que legaliza y legitima las prácticas analizadas (Cantero, 2020).

## Oportunidad para San Juan, Argentina

La provincia de San Juan, Argentina, se distingue por la riqueza de sus áreas protegidas, que ocupan una porción considerable de su territorio (alrededor del 22%). Estas áreas, como el **Parque Provincial Ischigualasto**, el **Área Natural Protegida La Ciénaga** y el **Parque de la Biodiversidad**, no solo son vitales para la conservación de la biodiversidad local y los ecosistemas frágiles de la región sino que también representan un recurso valioso para el desarrollo del turismo sostenible en la zona.

El turismo sostenible, al ser una forma de viajar que busca minimizar su impacto ambiental y promover el desarrollo económico y social de las comunidades locales, encuentra en estas áreas protegidas un escenario propicio para su implementación. Estas áreas ofrecen una amplia variedad de experiencias turísticas, desde la observación de la vida silvestre hasta la exploración de paisajes naturales únicos, que pueden ser disfrutados por visitantes nacionales e internacionales.

Al mismo tiempo, el turismo sostenible en estas áreas protegidas se basa en principios de conservación ambiental, promoviendo prácticas como el uso responsable de los recursos naturales, la gestión adecuada de los residuos y la protección de la flora y fauna local. Además, se fomenta el respeto hacia la cultura y el patrimonio de las comunidades locales promoviendo el intercambio cultural y el diálogo entre visitantes y residentes.

El desarrollo del turismo sostenible en las áreas protegidas de San Juan no solo puede con-

tribuir al crecimiento económico de la región, además puede desempeñar un papel importante en la conservación a largo plazo de estos valiosos recursos naturales y culturales. Al generar ingresos para las comunidades locales y crear conciencia sobre la importancia de la conservación, el turismo sostenible puede ayudar a garantizar la protección y preservación de estas áreas para las generaciones futuras.

Además, el desarrollo del turismo sostenible en las áreas protegidas de San Juan implica una colaboración activa entre el gobierno y las partes interesadas locales. El gobierno desempeña un papel crucial al proporcionar el marco regulatorio y las políticas necesarias para fomentar prácticas turísticas responsables y sostenibles. Esto puede incluir la implementación de normativas ambientales, la promoción de certificaciones de sostenibilidad para alojamientos y operadores turísticos, y la inversión en infraestructuras que faciliten el acceso a las áreas protegidas de manera sostenible. Asimismo, el gobierno puede desempeñar un papel importante en la organización de excursiones guiadas que respeten los principios del turismo sostenible, brindando información sobre la importancia de la conservación y promoviendo comportamientos responsables entre los visitantes. En este sentido, el gobierno tiene la responsabilidad de liderar y coordinar los esfuerzos destinados a maximizar los beneficios del turismo sostenible, tanto para las comunidades locales como para el medio ambiente.

## Conclusión

El turismo sostenible representa una oportunidad única para promover el desarrollo económico y social de la provincia de San Juan, al tiempo que se protegen y conservan sus valiosos recursos naturales y culturales.

La importancia del concepto radica en su capacidad para armonizar el crecimiento económico con la conservación ambiental y el desarrollo social, garantizando la sostenibilidad a largo plazo de los destinos turísticos. A lo largo de los años, este concepto ha evolucionado desde un enfoque centrado únicamente en la conservación ambiental hacia uno más integral, que considera también los aspectos socioeconómicos y culturales del desarrollo turístico. Esta evolución refleja una mayor conciencia sobre la interdependencia entre el turismo y el medio ambiente, así como un cambio en la percepción de los turistas, que cada vez valoran más las experiencias auténticas y responsables.

El gobierno desempeña un papel crucial en el desarrollo y promoción del turismo sostenible, proporcionando el marco regulatorio y las políticas necesarias para garantizar prácticas turísticas responsables y sostenibles. Además, es fundamental la colaboración entre el gobierno, las comunidades locales y el sector privado para maximizar los beneficios del turismo sostenible y asegurar su contribución positiva al desarrollo sostenible de la provincia de San Juan.

En los alojamientos, restaurantes y otros servicios turísticos las acciones de SO/SU pueden

modificar sustancialmente la esencia de las empresas volviéndolas responsables con su ecosistema y creando al mismo tiempo nuevos micro ecosistemas que permitan favorecer la biodiversidad. Las empresas de triple impacto, la economía circular, las *erres* de la ecología y el turista *zero waste* son algunos modos de materializar la sostenibilidad que puede traducirse en informes, reportes o proyectos y planes sencillos en los cuales se manifieste una visión sobre los códigos de la empresa. Asimismo, los sellos y otras certificaciones nacionales e internacionales aportan a las empresas la posibilidad de generar *marketing* sostenible o al menos ciertos casos de apoyo filantrópico.

Las mediciones y diagnósticos, ya sean de huellas hídricas, de carbono o, sobre todo, turísticas son cruciales en la detección de conflictos o necesidades socialmente compartidas que se podrán solucionar mediante la aplicación estratégica de acciones que permitan un equilibrio compensatorio o de mitigación de los efectos o influencias negativas producidas por la actividad turística. En este proceso es de gran utilidad instrumentos tales como el *lienzo canvas* y el *design thinking*.

En última instancia, el turismo sostenible no solo ofrece oportunidades económicas, también promueve la conservación y protección del patrimonio natural y cultural de la región, asegurando su preservación para las generaciones futuras para poder dar el salto al turismo regenerativo.

## Referencias

- Albuquerque, F. (2001). *La importancia del enfoque del desarrollo económico local*.
- Astorri, G. (2019). *Desarrollo Turístico Sustentable en Argentina. Su aplicación en el Sector Hotelero durante las dos últimas décadas*. Tesis de Maestría.
- Ayuso, M. (2019). *La sostenibilidad en el sector turístico: definiciones, modelos y casos paradigmáticos*.
- Béjar Tinoco, V., Madrigal Moreno, F. y Madrigal Moreno, S. (2024). "Importancia de las estrategias en el turismo sostenible en México". *Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*, Vol. 5, N° 2, pp. 198-212. Recuperado de <https://doi.org/10.56712/latam.v5i2.1869>.
- Boullón, R. C. (2006). *Espacio Turístico y Desarrollo Sustentable*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/276/27610203.pdf>.
- Bravo, X. L. (2015). *Las Energías Renovables en la Actividad Turística. Innovaciones hacia la Sostenibilidad*. Ecuador: Universidad Central.
- Brundtland, G. H. (1987). Our Common Future - Call for Action. *Environmental Conservation*, Vol. 14, N° 4, pp. 291-294. Recuperado de <https://doi.org/DOL:10.1017/S0376892900016805>.
- Butler, R. W. (ed.) (1993). *Tourism - an evolutionary perspective*. Francia: Universidad de Waterloo.
- Cantero, M. B. (2020). *Hoteles Más Verdes: Comparación de Sistemas de Gestión Sustentable en hoteles certificados de Córdoba*. Recuperado de <https://repositorio.21.edu.ar/handle/ues21/19104>.
- Castillo, D. et al. (2023). *Cierre de las empresas del sector turismo en el municipio de Leticia. Una caracterización de factores implicados*. México: Biblat UNAM.
- Chamberlain, K. (1998). "Towards Sustainable Tourism Development". *Conferencia Internacional sobre Turismo Sustentable en Pequeños Estados Inusuales y Otras Islas*. Organización Mundial del Turismo, Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente.
- Cimpian, J. A. (2015). *Sostenibilidad y Responsabilidad Social Corporativa en los Alojamientos Hoteleros de Cuatro Estrellas de Gijón*. Recuperado de [http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/31966/1/TFM\\_%20Iulia%20Adriana%20Cimpian.pdf](http://digibuo.uniovi.es/dspace/bitstream/10651/31966/1/TFM_%20Iulia%20Adriana%20Cimpian.pdf)
- De, J., Curiel, J., Antonovica, A. y Carlos, J. (2010). "El ecoturismo como modelo internacional de desarrollo sostenible del turismo cultural". *Teoría y Praxis*, N° 8, pp. 43-53. Recuperado de <https://doi.org/10.22403/UQROOMX/TYP08/03>.
- Echechuri, H., Giudice, L. y Prudkin, N. (1990). *Los Espacios Verdes de la Capital Federal. Informe Final de Investigación*. Argentina.
- Elías, S., Fernández, M. R. y Poinso, F. (2014). *Organización y Servicios Turísticos I LT: Hotelería y Restauración*. Argentina: Editorial de la Universidad Nacional del Sur. Recuperado de [https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos\\_web.pdf](https://ediuns.com.ar/wp-content/uploads/2018/02/Organizacion-y-servicios-turisticos_web.pdf).
- Fernández Fernández, J. (2023). *Humanidades ambientales, ecología histórica y ecodesarrollo: Una propuesta de I+D+i para territorios rurales. El caso Santo Adriano, Asturias España*.
- García, R. (2000). "Conceptos Básicos para el Estudio de Sistemas Complejos". En Leff, E. (coord.) *Problemas del Conocimiento y la Perspectiva Ambiental del Desarrollo*. México: Siglo XXI.
- Gestión Sustentable en Hoteles (2017). *Requisitos, especificaciones y criterios de sustentabilidad*. Asociación de Hoteles de Turismo de la República Argentina.
- Gómez Orea, D. (2014). *Marco conceptual para la Ordenación territorial y reflexiones sobre el proceso ecuatoriano en la materia*.
- González-Velasco, J. (2009). *Energías Renovables*.
- Hunter, C. (1995) "On the need to re-conceptualize sustainable tourism development". *Journal of Sustainable Tourism*, Vol. 3, N° 3, pp. 155-165
- Hunter, C. (1997). "Sustainable Tourism as an Adaptive Paradigm". *Annals of Tourism Research*.
- Manco Silva, D. G., Guerrero Erazo, J. y Ocampo Cruz, A. M. (2012). "Eficiencia en el Consumo de Agua de Uso Residencial". *Efficiency of Residential Water Consumption*, Vol. 11, N° 21, pp. 23-38. Recuperado de <http://ezproxy.uniandes.edu.co:8080/login?url=http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=fua&AN=96444238&lang=es&site=eds-live&scope=sit>
- Massiris, Á. (2011). *Gestión territorial y desarrollo. Hacia una política de desarrollo territorial sostenible en América Latina*. Colombia: Universidad Pedagógica y Tecnológica.
- Navarro, E. (2016). *El ordenamiento y gestión territorial como fundamento del turismo sustentable*. Tesis de Licenciatura.
- (2020). *Apuntes de la materia Planificación Turística Sustentable. Hotelería y Turismo*. Argentina: Universidad Católica de Cuyo.
- Organización Mundial de Turismo (1998). *Introducción al Turismo*.
- ONUTURISMO (2024). *Glosario de términos*.
- Panosso Netto, A. (2013). *Filosofía do Turismo. Teoría y epistemología*.

- Panosso Netto, A. y Lohmann (2012). *Teoría del turismo, conceptos, modelos y sistemas*.
- Portela, J., Viguera, J., Pastor, A., Huerta, M. y Otero, M. (2010). *La Certificación LEED, como cumplir con un conjunto de normas para la sostenibilidad en el proyecto de ingeniería*. XVIII Congreso Nacional de Ingeniería Mecánica. Recuperado de [https://iacolingenieros.com/wp-content/uploads/2016/09/Certificacion\\_LEED.pdf](https://iacolingenieros.com/wp-content/uploads/2016/09/Certificacion_LEED.pdf).
- Ramírez, A. (2002). "La construcción sostenible". *Física y sociedad*, N° 13, pp. 30-33. Recuperado de [https://www.academia.edu/download/33803759/La\\_construccion\\_sostenible.pdf](https://www.academia.edu/download/33803759/La_construccion_sostenible.pdf).
- Reboloso, F. (2007). "Turismo, Sustentabilidad y Certificación: Un Reto Global". *Revista Del Centro de Investigación. Universidad La Salle*. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/342/34202706.pdf>.
- Riechmann, J. (1995). *De la Economía a la Ecología*. España: Trotta.
- Rodríguez (2007). *Turismo, sociedad y territorio. Una lectura crítica*.
- Santana, A. (2002). *Mirar y leer: Autenticidad y patrimonio cultural para el consumo turístico*. España: Universidad de La Laguna.
- (2004). *Antropología y Turismo*. Editorial Desnivel.
- Sachs, I. (1974). *Ecodesarrollo: un aporte a la definición de estilos de desarrollo para América Latina*. Estudios Internacionales.
- Sancho, A. (2008). *Introducción al Turismo*. Recuperado de <http://www.utntyh.com/wp-content/uploads/2011/09/INTRODUCCION-AL-TURISMO-OMT.pdf>.
- Sevilla Ubeda, M. A., Hurtado Cerna, Y. A., Hurtado, M. J., Villanueva, J. del S. y Mendoza Castro, C. (2024). "Turismo sostenible desde la responsabilidad social de las empresas turísticas". *Revista Torreón Universitario*, Vol. 13, N° 36, pp. 29-40. Recuperado de <https://doi.org/10.5377/rtu.v13i36.17633>.
- Schluter, R. (2003). *Turismo una perspectiva empresarial. Capacidad de carga social y cultural*. Argentina: Talleres CPC.
- Urry, J. (1990). *The Tourist Gaze*. Inglaterra: Sage.
- (1995). *Consuming Places*. Inglaterra: Routledge.
- (2007). "Introducción: Culturas Móviles". En Zusman, P., Lois, C. y Castro, H. (comp.) *Viajes y Geografías*. Argentina: Prometeo.
- Urry, J. y Larsen, J. (2011). *The tourist gaze 3.0*. Estados Unidos.
- Valenzuela Rubio, M. (2017). "La sostenibilidad ambiental del sector hotelero español. Una contribución al turismo sostenible entre el interés empresarial y el compromiso ambiental". *Arbor*, Vol. 193, N° 785. Recuperado de <https://doi.org/10.3989/arbor.2017.785n3009>.
- Valls, J. F. (1996). *Las Claves del Mercado Turístico. Cómo Competir en el Mismo Entorno*. España: Deusto.
- Wall, G. (1997). *Is ecotourism sustainable? Environmental management*.
- Waterman, P. et al. (2024). *Cultura organizacional en el desarrollo del turismo sostenible*.
- Word Commission on Environment and Development (1987). *Our common future: Report of the World Commission on Environment and Development*. Recuperado de <https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/5987our-common-future.pdf>.

### Fuentes de información (páginas web)

- Cinpián, IAC (2015). *Sostenibilidad y responsabilidad social corporativa en los alojamientos hoteleros de cuatro estrellas de Gijón*.  
Gobierno de la Provincia de San Juan: <https://sanjuan.tur.ar/que-hago/ecoturismo>.
- Instituto Tecnológico Hotelero (2014). *Memoria Anual*. Recuperado de <https://www.ithotelero.com/wp-content/uploads/2015/07/Memoria-2014.pdf>.
- Ministro de Turismo de la Nación (2017). *Guía para Alojamientos Restaurantes y Agencias De Viajes*. Recuperado de [http://www.ahtra.com.ar/responsabilidad-social/Como\\_ser\\_una\\_responsabilidad-social/](http://www.ahtra.com.ar/responsabilidad-social/Como_ser_una_responsabilidad-social/)
- Ortega, M. (s/f). *Chile Cubica. Energías Renovables*. Recuperado de <https://www.chilecubica.com/eficiencia-energ%C3%A1tica%20n%C3%ADas-renovables/>.
- Prensa El Nuevo Diario (2022). <https://www.nuevodiariosanjuan.com.ar/en-2023-san-juan-superara-las-10-mil-plazas-hoteleras/>.
- Real Academia Española. <https://dle.rae.es/sostenible>.





# 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 acciones

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
Campañas 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 como 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).