



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR

TESIS DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN

“Hacia una Memoria de Sostenibilidad del Puerto de Bahía Blanca:
Diagnóstico para su posible implementación.”

Cra. Lucía Andrea Sarro

BAHIA BLANCA

ARGENTINA

2016

PREFACIO

Esta Tesis se presenta como parte de los requisitos para optar al grado Académico de Magíster en Administración, de la Universidad Nacional del Sur y no ha sido presentada previamente para la obtención de otro título en esta Universidad u otra. La misma contiene los resultados obtenidos en investigaciones llevadas a cabo en el ámbito del Departamento de Ciencias de la Administración durante el período comprendido entre el 3 de junio de 2014 y el 12 de julio de 2016, bajo la dirección de la Dra. María del Carmen Rodríguez de Ramírez (UBA) y la Mag. María Natalia Urriza (UNS).

Cra. Lucía Andrea Sarro



UNIVERSIDAD NACIONAL DEL SUR
Secretaría General de Posgrado y Educación Continua

La presente tesis ha sido aprobada el, mereciendo la calificación de
(.....)

Agradecimientos

En primer lugar, a Dios por esta etapa cumplida!

En segundo lugar, a mi familia, por el soporte anímico (y, muchas veces, económico) que me brindaron desde que empecé con este proyecto de Maestría.

En tercer lugar, agradezco a mis directoras. A las dos las elegí por ser mujeres apasionadas por lo que hacen. Gracias María del Carmen por haber despertado en mí el interés por la temática relacionada al desarrollo sostenible y la contabilidad, enseñarme de metodología, aconsejarme, y motivarme a terminar esta etapa. Gracias Natalia por compartir conmigo tus conocimientos portuarios, por confiar en mí y abrirme las puertas de tu lugar de trabajo: el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca. Ambas siempre estuvieron abiertas al diálogo cuando lo necesité, a pesar de sus apretadas agendas -algo que valoro muchísimo. Sus enfoques complementarios han sido por demás de enriquecedores para mí. Me siento feliz de haberlas elegido en este camino.

En cuarto lugar, a mis amigos: Angélica, Myriam, Anita, Mariana, Claudia, Chechu, Any (amigas de la vida), Angie, Isa, Coqui, Hernán, Anto, Regina, Marisol, Caro, Vero, Nico (banda “posgradense”)... gracias a todos por los consejos, mates, y risas...!!!

En quinto lugar, gracias a toda la gente inspiradora que conocí en estos años, especialmente a Elena, Franc, Miguel, Gabi, Marcia, Roberto, Henrique, Régis; por “abrirme la cabeza” e impulsarme a seguir adelante: están todos en mi cabeza y corazón.

Por último, gracias al CGPBB y demás entrevistados, por evacuar mis preguntas y mis dudas... Y gracias a mi actual -y flexible- jefe, Fernando, por dejarme salir del trabajo para hacer las entrevistas al Puerto, dejarme ir a Congresos, y acercarme a gente relacionada con mi tema.

GRACIAS TOTALES!!!

RESUMEN

En los últimos tiempos, cuestiones relacionadas con el medio ambiente y el desarrollo sostenible han adquirido relevancia a nivel mundial, provocando profundos cambios estratégicos a nivel organizacional. Para abordar estos desafíos, ya no alcanza con la puesta en marcha de los tradicionales modelos de administración de negocios: se requiere de un compromiso real y de esfuerzos continuos, principalmente por parte de los directivos. Se han generado nuevas modalidades de diferenciación creadas a partir del incremento de comportamientos éticos y socio-ambientalmente responsables, siendo necesario emprender caminos innovadores para ganar en términos de creación de valor.

Los puertos no son organizaciones ajenas a dicha situación. Diversas instituciones de este tipo ya han advertido esta problemática –por el impacto que posee su operatoria en las ciudades en las que se hallan insertas- y han comenzado a implementar, en forma voluntaria, normativas relacionadas con la sostenibilidad, y programas de Responsabilidad Social Empresaria. En algunos casos, estas cuestiones son informadas a sus stakeholders a través de Memorias / Informes de Sostenibilidad / Balances Sociales, que más allá de los Estados Financieros convencionales, responden a una triple realidad de la organización: económica, social y medioambiental.

*La presente Tesis de Maestría abordará esta temática, indagando primero en la situación del sector, para pasar a tomar como protagonista al Puerto de la ciudad de Bahía Blanca, **único puerto de aguas profundas del país y primer puerto autónomo argentino**. En esa línea, se realiza un diagnóstico sobre aquellos puntos fuertes y aquellos aspectos a mejorar, para poder arribar a una conclusión sobre la posibilidad de construir en el corto plazo su Memoria de Sostenibilidad. Se considera que esta evaluación puede significar un aporte interesante para la sociedad, dado que, según algunos enfoques doctrinarios, el proceso de elaboración de este tipo de reporte contribuye positivamente a la sostenibilidad, en este caso particular, teniendo en cuenta que uno de los objetivos estratégicos de la institución es la integración puerto-ciudad.*

Abstract

In recent times, issues related to the environment and sustainable development have acquired relevance worldwide, provoking profound strategic changes at the organizational level. In order to deal with these challenges it is not sufficient to put traditional business administration models in motion: real commitment and continuous efforts are required, mainly on the part of the executives. Therefore, new differentiation modalities have been generated, which have been created through the increase of responsible ethical and socio-environmental behaviors, thus making necessary undertaking innovative paths to create value.

Ports are not organizations that are disconnected from such situation. Several institutions of this kind have observed this problem, due to the impact their operations have on the cities in which they are inserted, and have started to implement, voluntarily, regulations related to sustainability, as well as f Corporate Social Responsibility programs. In some cases, all of these issues are then informed to their stakeholders through a Sustainability Memories / Sustainability Reports / Social Balances, characterized by going further from the conventional Financial Balances, since them respond to a triple reality of the organization: economic, social and environmental.

*This Master's Thesis shall address this topic, inquiring at first instance the situation of the port sector, and then taking the Port of Bahia Blanca as its protagonist, **the only deep-water port of the country and the first Argentine autonomous port.** A diagnosis of the strengths and aspects in need of improvement shall be carried out, in order to be able to arrive at a conclusion regarding the possibility of building its Sustainability Memory in the short term. It is considered that this assessment shall build an interesting contribution for society since the process of elaboration of this type of report contributes positively to sustainability, mainly taking into account that one of the strategic objectives of the institution is the port-city integration.*

Certifico que fueron incluidos los cambios y correcciones sugeridas por los jurados.



Firma de la Directora
Dra. María del Carmen Rodríguez de Ramírez



Firma de la Co-Directora
Mag. María Natalia Urriza

Índice de Contenidos

Prefacio.....	1
Agradecimientos.....	3
Resumen.....	5
<i>Abstract</i>	6
Índice de Figuras.....	12
1 INTRODUCCIÓN. TEMA DE ESTUDIO Y RELEVANCIA. TEORIA CONDICIONAL NORMATIVA. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS. EL ESTUDIO DE CASO. PASOS DE LA INVESTIGACIÓN.	15
1.1 Introducción. Tema de Estudio y Relevancia.	15
1.2 Enfoque General. Teoría Condicional-Normativa.	16
1.3 Objetivos de la investigación.....	18
1.4 El Estudio de Caso. Pasos de la Investigación.	19
2 DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO.	23
2.1 Teoría de <i>stakeholders</i> . Matriz de las partes interesadas.....	23
2.2 Ética empresarial. Responsabilidad Social Empresaria. Desarrollo Sostenible.....	28
2.2.1 Cadena de Valor y Desarrollo Sostenible.	31
2.3 Memorias de Sostenibilidad.....	32
2.3.1 Materialidad.	35
2.3.2 Razones para reportar.....	38
2.3.3 Memorias de Sostenibilidad en Argentina.	40
3 CONSOLIDACIÓN DE DOCTRINA SOBRE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD EN PUERTOS DEL MUNDO Y SOBRE MODOS DE DIAGNÓSTICO DISPONIBLES.	45
3.1 Definición de Puerto. Alcances. Clasificación.....	45
3.2 Puertos y Desarrollo Sostenible.	48
3.3 Iniciativas para reportar en el ámbito portuario.....	53
3.4 Memorias de Sostenibilidad en Puertos del mundo.....	56
4 SELECCIÓN DEL CASO: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SISTEMA PORTUARIO ARGENTINO Y EL PUERTO DE BAHÍA BLANCA.	75
4.1 Organización del Sistema Portuario Argentino.	75

4.1.1	Cambios a nivel funcional y estructural. Puertos antes y después de la Ley de Puertos.....	78
4.1.2	Sistema Portuario Argentino: Localización. Situación Actual.	80
4.2	Puerto de Bahía Blanca.	83
4.2.1	Características. Ubicación estratégica.....	83
4.2.2	Evolución histórica.	86
4.2.3	Principales características. Situación actual.....	89
4.2.4	Marco Legal del CGPBB.	93
4.3	Análisis Estratégico del CGPBB.....	107
4.3.1	Visión. Misión. Valores.	107
4.3.2	Cadena de Valor Interna y Externa.....	108
4.3.3	Ventajas Competitivas. Estrategia.....	110
4.3.4	<i>Stakeholders</i> del CGPBB.	112
5	MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.	113
5.1	Método de recolección de datos: <i>Entrevista / Cuestionario</i>	113
5.1.1	Estructura.	116
5.2	Análisis de Resultados.	118
6	HACIA UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA: DIAGNÓSTICO PARA SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN.....	121
6.1	Preguntas Genéricas.....	121
6.2	Preguntas Troncales.	122
6.3	Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa.	136
6.4	Público Interno (Factor Social).	138
6.5	Desempeño Económico.....	142
6.6	Medio Ambiente.	146
6.7	Análisis FODA.....	1
7	HACIA UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA: DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN.....	155
7.1	Respuestas a hipótesis planteadas. Cumplimiento de los objetivos planteados.....	155
7.2	Propuestas a nivel organizacional.	159

7.2.1	Formación de un Equipo Multidisciplinario, para la implementación de una Memoria de Sostenibilidad.	159
7.2.2	Redefinición de la Visión y Misión.....	160
7.2.3	Redacción de un Código de Ética.	161
7.2.4	Implementación de Política de Delación o Denuncias y Política de Conflicto de Interés y Fraude.	162
7.2.5	Comisión de Vigilancia.....	163
7.2.6	Políticas de Comunicación Interna.....	163
7.2.7	Encuestas de Clima Laboral.....	165
7.2.8	Compras Responsables.	165
7.2.9	Encuestas Anuales de Satisfacción de Proveedores.	166
7.2.10	Contabilidad y RSE.....	167
7.2.11	Estatuto de Auditoría Interna.....	167
7.2.12	Código de Buenas Prácticas Ambientales.	167
7.2.13	Difusión de actividades medioambientales.	168
7.2.14	Acciones medioambientales internas.	168
7.2.15	Otras propuestas también relevantes.....	169
7.3	Propuestas a nivel del Sistema Portuario Argentino.....	169
7.3.1	Readecuación o actualización de la Ley 24.093.	170
7.3.2	Constitución de una “Comisión de Sostenibilidad Portuaria”.....	171
7.3.3	Énfasis en pautas de “Buen Gobierno Corporativo”.....	171
8	CONCLUSIONES.....	173
	ANEXO A: BAHÍA BLANCA – CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.....	177
	ANEXO B: ENTREVISTAS	181
	ANEXO C: APARTADO 9 DEL CMPGORA del IAGO.....	196
	BIBLIOGRAFÍA.....	199

Índice de Figuras

Tablas

Tabla 1- Tipología gerencial de la responsabilidad social corporativa.....	31
Tabla 2: Evolución en la cantidad de reportes años 2009-2013.	40
Tabla 3: Metrópolis y puertos más grandes del mundo.....	57
Tabla 4: Reportes de las metrópolis y puertos más grandes del mundo.	57
Tabla 5: Memorias con mayor cantidad de indicadores G3.1.....	61
Tabla 6: 10 Indicadores GRI G3.1 más utilizados.....	62
Tabla 7: 10 indicadores GRI G4 más utilizados.....	63
Tabla 8: Materialidad en Puertos del Mundo.	67
Tabla 9: Reporte de Sustentabilidad TRP 2012 – Aspectos más relevantes	73
Tabla 10: Puertos antes y después de la Ley de Puertos..	79
Tabla 11: Muestra utilizada.....	114
Tabla 12: Tipología gerencial de la responsabilidad social corporativa..	150

Gráficos

Gráfico 1 : Pasos de la investigación que se abordarán en el presente trabajo.	22
Gráfico 2: Matriz de las partes interesadas.....	26
Gráfico 3: Evolución de Información sobre Sostenibilidad.	33
Gráfico 4: Matriz de Materialidad GRI.....	36
Gráfico 5: Procedencia de Memorias de Sostenibilidad GRI.....	60
Gráfico 6: Denominaciones más utilizadas de los informes GRI.	60
Gráfico 7: Indicadores más utilizados GRI G3.1.....	62
Gráfico 8: Indicadores más utilizados GRI G4.....	64
Gráfico 9: Gráfico en forma de flor para los grupos de interés.....	65
Gráfico 10: Matriz de Materialidad del Puerto de Rotterdam.	66
Gráfico 11: Indicadores G3.1 más utilizados en Reporte 2012 de TRP.	72
Gráfico 12: Sistema Portuario Argentino – Regiones geográficas.....	82
Gráfico 13: Cadena de Valor Interna del CGPBB.....	109

Gráfico 14: Cadena de Valor Externa del CGPBB.....	110
Gráfico 15: Stakeholders del CGPBB..	112
Gráfico 16: Medios de comunicación a través de los cuales ha tomado conocimiento sobre las actividades del CGPBB con respecto al desarrollo sostenible..	123
Gráfico 17: Grado de sensibilización del Directorio hacia temas relacionados con la sostenibilidad	125
Gráfico 18: Stakeholders o grupos de interés elegidos por los entrevistados, como interesados hacia una Memoria de Sostenibilidad del CGPBB.	127
Gráfico 19: Valoración del interés de cada stakeholder.	128
Gráfico 20: Valoración del poder de cada stakeholder..	129
Gráfico 21: Matriz de las partes interesadas.....	130
Gráfico 22: Matriz de Materialidad..	133
Gráfico 23: Evaluación porcentual de indicadores de RSE.....	150

Fotos

Foto 1: Cuadernillo Educativo.	132
Foto 2: Indicadores de Gestión.	144

1 INTRODUCCIÓN. TEMA DE ESTUDIO Y RELEVANCIA. TEORÍA CONDICIONAL NORMATIVA. HIPÓTESIS Y OBJETIVOS. EL ESTUDIO DE CASO. PASOS DE LA INVESTIGACIÓN.

1.1 Introducción. Tema de Estudio y Relevancia.

Desde múltiples frentes, se ha abierto una carrera desenfrenada por establecer nuevos desafíos a la administración de empresas. Uno de ellos es la exigencia, tanto a las empresas como a los gobiernos, de aportar al desarrollo social. De acuerdo a un reciente estudio de Accenture (2014), el 85% de las personas encuestadas cree que las empresas son tan responsables como los gobiernos en el mejoramiento de la calidad de vida. Este porcentaje llega al 91% de las consideraciones en América Latina, la región que mayor importancia le da a la actuación empresarial con respecto a la sociedad.

Por otro lado, las cadenas de valor sostenibles son cada vez más prioritarias en las agendas corporativas, como consecuencia de una demanda creciente en el mercado. Así lo señala la última encuesta publicada por DVN GL¹ y GFK² Eurisko en octubre del 2014, la cual fue realizada a más de 2.160 profesionales que trabajan en empresas de diferentes sectores de Europa, América y Asia³.

Todo lo anterior nos presenta a la empresa de hoy en día como un entramado de relaciones, no sólo de propietarios y directivos, sino de todas aquellas partes o grupos interesados por la existencia y marcha de la misma: empleados, clientes, proveedores, entre otros *stakeholders*. Así, esta dinámica distinta, que afecta a todas sus áreas funcionales, tiene sus consecuencias en la manera de enfocar su gobierno corporativo y, por ende, el liderazgo de sus altos mandos.

¹ Su nombre alude a la unión de dos aseguradoras internacionales: *Det Norske Veritas* y *Germanischer Lloyd*.

² *Gesellschaft für Konsumforschung* (consultora alemana dedicada a la realización de estudios de mercado).

³ Extraído de: <http://www.goingsustainable.com/news/customers-demand-sustainable-supply-chains/>.

Consultado el 3/11/2014.

En este contexto, la Contabilidad, como disciplina clave en el proceso de elaboración y administración de los flujos de información, debe considerar la influencia de los factores contextuales en la definición de sus productos la influencia que los mismos ejercen dentro del contexto (Rodríguez de Ramírez, 2003). Autores como Mattessich (1995) destacan su rol fundamental como mecanismo de control para preservar la confianza en los depositarios de los recursos públicos y privados y en los mercados financieros.

Uno de sus aportes en este sentido lo constituyen las Memorias de Sostenibilidad, cuyo principal propósito es la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a distintos *stakeholders* en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

En nuestro país, ningún puerto (organizado bajo la figura jurídica de ente público no estatal “*Consortio de Gestión*”) ha publicado una Memoria de Sostenibilidad. Muy lejos de esta situación se encuentran otros puertos a nivel mundial como Rotterdam (Holanda), Hamburgo (Alemania) o Brisbane (Australia), entre otros, que realizan Memorias de Sostenibilidad u otro tipo de reportes anuales medioambientales y sociales y los presentan por separado o en conjunto con sus Estados Financieros.

La institución elegida en el presente trabajo es el Consorcio de Gestión del Puerto de Bahía Blanca (CGPBB). Las razones que me motivan a los fines de un diagnóstico se encuentran relacionadas, mayormente, con su potencial de crecimiento, los logros alcanzados en los últimos años y por sobre todo, con **el impacto de sus actividades en el medio en el que se desenvuelve.**

¿Se encuentra preparado el CGPBB para relevar y exponer información económica, medioambiental y social ante terceros, tal como lo hacen otros puertos del mundo? A partir de este interrogante, las hipótesis que orientarán el presente trabajo, se desarrollarán en el apartado siguiente, previa consideración de la Teoría Condicional-Normativa.

1.2 Enfoque General. Teoría Condicional-Normativa.

El presente trabajo se ha encarado siguiendo la teoría *condicional-normativa*, propuesta por Richard Mattessich para ser utilizada en la investigación contable. La hemos

elegido debido a que posee una visión global de la contabilidad y de su función como un deber ser social.

Esta teoría intenta establecer los medios apropiados para un fin determinado, aunque si así se lo desea, también se puede examinar el fin. Desde ya, la aplicación de esta teoría no es una tarea sencilla: las conexiones entre medios y fines pueden resultar sumamente complejas, sobre todo en nuestra disciplina en la que existen numerosas interconexiones y las metas pueden alcanzarse por distintos medios que, a su vez, pueden contribuir a lograr varios fines. Cabe destacar que la relación medios-fines se encuentra necesariamente intervenida por juicios de valor, que no sólo analizan de forma pragmática los mejores medios para alcanzar los fines propuestos, sino que también incluyen un enjuiciamiento de tipo: deontológico (axiológico), teleológico (deóntico) y nomológico (en sentido relativo-no estricto) de los fines. Sugiere (Mattessich, 2002) que la solución al problema de la supervivencia de la humanidad y desafío más importante del nuevo milenio, podría referirse a ampliar el enfoque tradicional de la contabilización de la riqueza económica en pos de una contabilidad que se relacione genuinamente con el entorno. Además, el autor hace hincapié en las normativas y los juicios de valor. Sostiene (Mattessich, 2002) en este sentido que: “sólo conociendo con certeza las herramientas que conducen a fines específicos de una manera socialmente eficaz es posible juzgar si un objetivo declarado coincide con el que se persigue realmente”.

En consecuencia, nuestras hipótesis, tanto General como Particulares, formuladas de acuerdo con el enfoque precedente, son las siguientes:

Hipótesis General

La realización de una Memoria de Sostenibilidad del Puerto de Bahía Blanca (2014-2016) se relaciona con los objetivos y compromisos de la organización respecto a la sostenibilidad y a la rendición de cuentas.

Si en una organización se establecen en forma clara y precisa objetivos sobre sostenibilidad y desde el nivel superior se asume un compromiso con el desarrollo sostenible y la rendición de cuentas, aumenta la viabilidad de establecer indicadores de desempeño para dimensionar, monitorear y comunicar sus impactos económicos, sociales y ambientales.

Hipótesis Particulares

Un adecuado diagnóstico sobre la posibilidad concreta de construir una Memoria de Sostenibilidad depende de:

- 1) la predisposición de niveles directivos de plantear como relevantes objetivos sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad
- 2) una adecuada detección de necesidades de información de sus principales *stakeholders*, como así también, de un riguroso estudio de los impactos que esta organización genera en los mismos
- 3) un análisis preciso de las herramientas contables y/o administrativas que actualmente emplea la organización, para su posible adaptación y construcción de indicadores.

1.3 Objetivos de la investigación.

Los objetivos que se esperan cumplir en la presente investigación serán los siguientes:

Objetivo General: Elaborar un diagnóstico sobre la posibilidad de realización y exposición de una Memoria de Sostenibilidad del Puerto de Bahía Blanca.

Objetivo Particulares:

- 1) Detectar el grado de conocimiento de los miembros del Directorio y principales *stakeholders* de la organización, sobre cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y en qué medida están dispuestos a comprometerse con un proceso tendiente a exteriorizar los impactos económicos, sociales y ambientales a terceros.
- 2) Realizar un mapa de interés y poder de sus principales *stakeholders*.

3) Evaluar la posibilidad de medir y monitorear información sobre sostenibilidad a través del sistema de información contable y las herramientas de gestión existentes.

1.4 El Estudio de Caso. Pasos de la Investigación.

En el presente trabajo, se utilizó un **enfoque cualitativo**. La investigación conducida dentro del paradigma cualitativo está caracterizada por el compromiso para la recolección de los datos desde el contexto en el cual el fenómeno social ocurre naturalmente y para generar la comprensión que está basada en las perspectivas del investigador (Shaw, 1999).

De acuerdo a su diseño, la investigación es no **experimental transeccional (o transversal)**, ya que se realizan observaciones en un momento único en el tiempo. Por último, de acuerdo a su objetivo, se clasifica como **descriptiva**, dado que tratará de producir una imagen o representación fiel del problema a partir de sus características.

Se ha desarrollado un **estudio de caso**. Mertens (2005) lo concibe como una investigación sobre un individuo, grupo, organización, comunidad o sociedad, que es visto y analizado como una entidad. Stake (2006), Hammersley (2013) y Blatter (2008) reconocen que es complejo y problemático intentar asociar al estudio de caso con una forma específica de investigación, debido a que se ha utilizado tanto en el enfoque experimental como en otras aproximaciones cuantitativas y en la investigación cualitativa. Para resolver el asunto, utilizan el criterio de que el estudio de caso no está definido por un método específico, sino por su objeto de análisis. Entre más concreto y único sea éste, y constituya un sistema propio, con más razón podemos denominarlo estudio de caso.

Mertens (2005), Stake (2006), Yin (2009) y Creswell (2009) consideran que en un estudio de caso debe haber triangulación de fuentes de datos y pueden utilizarse diferentes herramientas tanto cuantitativas como cualitativas (documentos, entrevistas, observación, cuestionarios y escalas). En la presente investigación se utilizará principalmente la entrevista/cuestionario, que se describirá con mayor detalle en el Capítulo 5.

El estudio (explicativo) de caso viene de la teoría y va hacia ella (Yacuzzi, 2005): antes de iniciar el trabajo de campo, el estudio debe ser precedido por el desarrollo de una teoría que permita la observación, dado que el desarrollo de los primeros esbozos teóricos clarifica y profundiza los componentes del caso. En este estudio de caso, se utilizará el paradigma asociado a la responsabilidad social de la empresa (RSE). De acuerdo al mismo, Rodríguez de Ramírez (2001:105):

En el **segmento de la contabilidad social**, se ha planteado desde hace ya muchos años la necesidad de contar con balances sociales a nivel de organizaciones (con y sin fines de lucro), de países, e incluso de regiones y a nivel mundial.

Esta necesidad se vincula con un paradigma asociado a la responsabilidad social de la empresa (a nivel microeconómico) y de responsabilidad en el manejo de recursos no solo materiales (sean ellos renovables o no renovables) sino también, y podríamos decir, prioritariamente humanos, a nivel macroeconómico y macrosocial.

En este sentido, unos años más tarde, Bernardo Kliksberg (2009, citado por Rodríguez de Ramírez, 2010:82) afirma que:

La crisis actual marca el camino hacia un “nuevo paradigma de la responsabilidad social empresaria” caracterizado por el desarrollo de políticas de personal respetuosas de los derechos de los integrantes de la empresa, de transparencia y buen gobierno corporativo, de juego limpio con el consumidor, de protección del medio ambiente, de integración a los grandes temas del bienestar común, y del compromiso de no practicar un doble código de ética.

Por último, el presente estudio de caso es **de tipo instrumental**, dado que tratará de proveer de insumos de conocimiento para aprender a trabajar en otros casos similares. Se abordarán los siguientes pasos:

- 1) Una vez delineados el problema de investigación, hipótesis y objetivos, y metodología general de la investigación, en el Capítulo 2 se presentará una revisión de la doctrina respecto a los principales conceptos inherentes al objeto de la investigación, como son la Teoría de *Stakeholders*, la RSE, y las Memorias de Sostenibilidad.
- 2) En el Capítulo 3, se describirán algunos aspectos portuarios, por ser esta una actividad específica que requiere la enunciación de ciertas nociones introductorias básicas a los efectos de comprender la problemática e importancia de los puertos. Asimismo, se efectuará el estado del arte o consolidación de la doctrina existente sobre memorias de sostenibilidad en puertos del mundo, y los principales resultados que pudieron ser obtenidos de dicho estudio.

- 3) En el Capítulo 4 se realizará una breve reseña sobre la evolución y características del Sistema Portuario Argentino; como así también, la descripción, evolución histórica, marco legal y análisis estratégico del CGPBB.
- 4) En el Capítulo 5 se describirá el método de recolección de datos. En el Capítulo 6 se abordará el trabajo de campo, y sus principales resultados.
- 5) En el Capítulo 7, se responderá a las hipótesis de trabajo, y se realizará una breve reflexión sobre el cumplimiento de cada uno de los objetivos inicialmente expuestos. A continuación, se esbozarán las propuestas para la implementación, en el corto plazo, de una Memoria de Sostenibilidad en el ámbito del CGPBB. También, y si bien este trabajo constituye un estudio de caso, se enumerarán algunos aspectos en relación al Sistema Portuario Argentino, derivados del análisis desarrollado y de la consideración sobre planteos en diversos encuentros a los que he asistido⁴ sobre la temática específica.
- 6) Por último, en el Capítulo 8 se enunciarán las conclusiones.

⁴ Entre los años 2013 y 2015, he asistido a los siguientes encuentros relacionados a la temática portuaria, y de contabilidad ambiental y social:

- *VII Foro Internacional sobre Seguridad y Protección Marítima y Portuaria*, realizado los días 5, 6 y 7 de noviembre de 2013 en el Puerto de Bahía Blanca, Buenos Aires.
- *XXVIII Congreso Latinoamericano de Puertos AAPA 2014*, realizado los días 26, 27, 28 y 29 de agosto de 2014 en Puerto Iguazú, Misiones.
- *XXIV Seminario Internacional de Puertos, Vías Navegables, Transporte Multimodal y Comercio Exterior*, realizado los días 17 y 18 de noviembre de 2014 en Capital Federal, Buenos Aires.
- *VI Jornadas Internacionales e Interdisciplinarias de Estudios Portuarios 2015*, realizadas los días 19, 20 y 21 de agosto de 2015 en Rosario, Santa Fe.
- *XXXVI Jornadas Universitarias de Contabilidad y V Jornadas Universitarias de Contabilidad*, realizadas los días 4, 5 y 6 de noviembre en FCE, UBA. Se presentó el trabajo “Sector Portuario: Utilización de lineamientos GRI a nivel mundial y situación en Argentina”, dentro del panel “Contabilidad Social y Ambiental – Análisis de la guía para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad del Global Reporting Initiative (GRI)”.
-

En resumen:

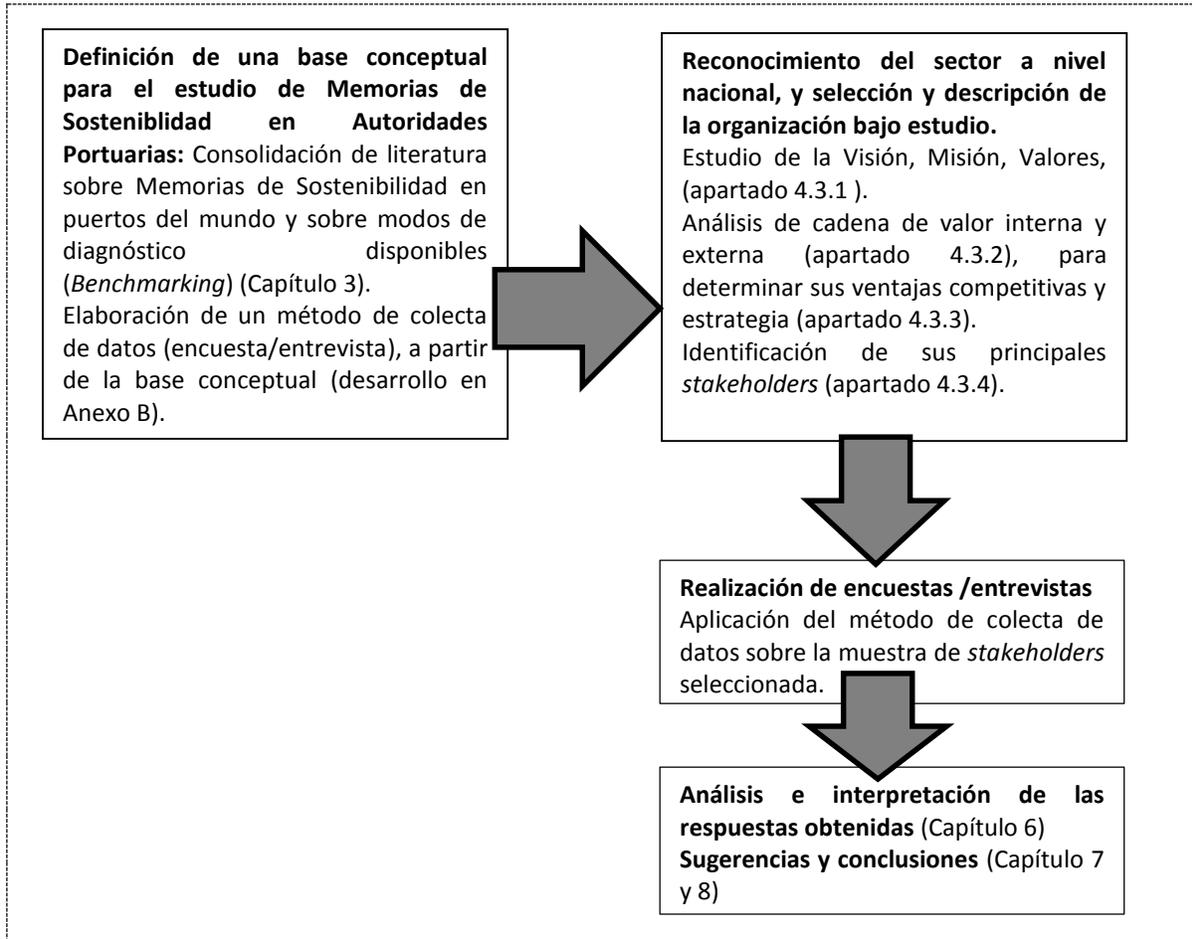


Gráfico 1 : Pasos de la investigación que se abordarán en el presente trabajo.
Fuente: Elaboración propia.

“No basta con hacer el bien,
hay que hacerlo bien”
Denis Diderot

2 DESARROLLO DEL MARCO TEÓRICO.

2.1 Teoría de *stakeholders*. Matriz de las partes interesadas.

En la sociedad actual, las inquietudes ecológicas y las preocupaciones sociales son cada día más importantes. Durante las tres últimas décadas ha habido, a nivel global, una creciente concientización pública sobre el papel de las empresas en la sociedad, así como acerca de las consecuencias de sus actuaciones en el entorno donde llevan a cabo su actividad. Esta situación, trasladada al mundo académico, puede ser enfocada desde dos perspectivas. De acuerdo a Álvarez Etxeberria (679:2009):

a) El modelo financiero o accionarial, centrado en la relación de agencia estándar (relación única accionistas-directivos) y proveniente del individualismo posesivo y de la exaltación del derecho de propiedad que cabe observar en la filosofía del inglés J. Locke y el escocés D. Hume en la época de la Ilustración (Rodríguez, 2008). Esta línea de pensamiento considera que la mejor aportación que una compañía puede llegar a hacer al conjunto de la sociedad consiste en la creación de valor para sus accionistas (Friedman, 1962; Mecking y Jensen, 1983).

b) El modelo *stakeholder* o pluralista, más inspirado en la Ilustración francesa y su énfasis en la regeneración de la humanidad, la justicia distributiva, la igualdad real y la voluntad general, combinándose en cierto modo con la Ilustración alemana y su idealismo, perspectiva orgánica y preocupación por la identidad colectiva (Rodríguez, 2008). En este modelo, la empresa es un nexo de unión entre intereses de diferentes partícipes o *stakeholders* (rentabilidad, creación de valor, condiciones de trabajo, respeto al medio ambiente, comportamiento ético, comunicación abierta,..) y la relación accionistas-directivos no es la única importante. Son relevantes diferentes contratos, explícitos e implícitos, siendo el objetivo la creación de riqueza neta para todos los agentes, no teniendo que ser esta riqueza exclusivamente financiera y sólo para los accionistas. Traslado la idea al ámbito contable, Hopwood *et al.* (1990) consideran que existe una nueva doctrina o pensamiento contable que está clamando por una alineación de la contabilidad respecto al contexto económico, social y medioambiental en el que se ubica.

La definición de *stakeholder* considerada clásica por la literatura es la de Freeman (1984): “Un *stakeholder* de una compañía es cualquier grupo que puede afectar o ser afectado por la actuación llevada a cabo por la compañía a la hora de alcanzar sus objetivos”.

Los *stakeholders* importantes suelen ser externos (las instituciones financieras, proveedores, clientes, sindicatos) o internos (accionistas, distintos sectores o áreas dentro de una firma). Asimismo, los individuos pueden pertenecer a más de un grupo de partes interesadas, y los grupos de partes interesadas se “alinean” de forma distinta, en función de la cuestión o estrategia de que se trate.

El término *stakeholder* también sirve para definir una nueva visión de la empresa (Rodríguez, 2003:81): “La compañía *stakeholder* se entiende como una organización que mediante la producción de bienes y servicios, desea satisfacer las necesidades de los diferentes grupos que la integran y de los cuales dependen para su supervivencia”. Por lo tanto, una empresa puede ser también definida como un sistema organizativo y productivo abierto y plural.

Un estándar utilizado como punto de referencia para lograr no solo un compromiso de calidad, sino también la inclusión de los distintos grupos de interés, es el proporcionado por la norma AA1000SES (*AA1000 Stakeholder Engagement Standard*). En efecto, de acuerdo a la misma **la inclusión** de los distintos grupos de interés es una pieza clave para la obtención de otros dos principios: la materialidad –que será desarrollada más adelante– y la capacidad de respuesta. En ella se reconoce como un mecanismo fundamental a la rendición de cuentas, ya que obliga a una organización a involucrar a sus distintos *stakeholders* en la identificación, comprensión y respuesta a problemas y preocupaciones de sostenibilidad, como así también, a informarles, explicarles y responderles sobre sus decisiones, acciones y desempeño.

Todas estas acciones acrecientan el conocimiento de las organizaciones y contribuyen a su licencia para operar. En efecto, de acuerdo a esta norma, los beneficios de un compromiso de calidad con los grupos de interés son (AccountAbility⁵, 2011):

⁵ AccountAbility (*del inglés: “habilidad para ser responsable”*): organización global líder que, desde 1995, ofrece servicios de asesoría estratégica sobre responsabilidad corporativa y desarrollo sostenible. Sus reconocidos estándares AA1000 están preparados para ayudar a las organizaciones a ser más responsables, transparentes y sustentables, porque se ocupan no sólo de cuestiones que afectan a la gobernabilidad, modelos de negocios y estrategias de las organizaciones, sino también, de proporcionar una orientación

- Liderar hacia un desarrollo más equitativo y sustentable, dando a aquellos que tienen el derecho a ser escuchados, la oportunidad de ser considerados en los procesos de toma de decisiones;
- Posibilitar un mejor manejo del riesgo y la reputación;
- Permitir una puesta en común de recursos (conocimientos, personas, dinero y tecnología) para resolver problemas y conseguir objetivos que no pueden ser logrados por las organizaciones por sí mismas;
- Viabilizar el entendimiento de entornos operativos complejos, incluyendo al desarrollo del mercado y dinámicas culturales
- Facilitar el aprendizaje de los *stakeholders*, para la mejora de sus productos y procesos
- Informar, educar e influenciar a los *stakeholders* para la mejora de sus decisiones y acciones, que tendrán un impacto en la organización y en la sociedad; y
- Contribuir al desarrollo de confianza basada en relaciones humanas transparentes.

En ella también se explica que toda organización debería definir en primer lugar su propósito de compromiso de calidad con sus *stakeholders* y en consecuencia, cómo afrontará su proceso de identificación de las razones y necesidades de los mismos. La realización de mapas y perfiles de cada grupo puede ayudar en esta instancia, para tratar de establecer (AccountAbility, 2011):

- El conocimiento de aquellas cuestiones asociadas con el objetivo y el alcance del compromiso;
- Las expectativas del compromiso;
- Las relaciones existentes con la organización (cercana o distante, formal o informal, positiva o negativa);
- La dependencia (o no) en la organización, en función de la cual el grupo de interés pueda ser capaz de expresar sus puntos de vista, a fin de poder contribuir libremente;
- La voluntad de participar
- Su nivel de influencia
- Su nivel social
- Tipo (sociedad civil, gobierno, consumidor, etc);
- Contexto cultural
- La capacidad para participar (por ejemplo: las barreras del idioma, la alfabetización informática, la discapacidad);
- La legitimidad
- Relaciones con otros *stakeholders*.

operativa a la hora de garantizar sostenibilidad y compromiso de sus grupos de interés. (Fuente: <http://www.accountability.org>. Consultada el 07/12/2014).

La **matriz de las partes interesadas** (Mendelow, 1991) identifica las expectativas y el poder de los distintos *stakeholders*, y ayuda a comprender las prioridades políticas y describir el contexto en el que se va a desarrollar una determinada estrategia. Destaca la importancia de dos cuestiones (Johnson, Scholes, Whittington, 2006):

- ✓ El **interés** de cada grupo de partes interesadas para impregnar sus expectativas en los propósitos de la organización, y en su elección de determinadas estrategias. Por “nivel de interés” se entiende a la probabilidad de que un grupo de *stakeholders* quiera tomar algún tipo de acción para ejercer su poder.
- ✓ Si las partes interesadas tienen el **poder** necesario para influir en la organización. El poder puede ser definido como la capacidad de los individuos o grupos de persuadir, inducir o coercer a otros para seguir determinados cursos de acción. Existen cuatro indicadores útiles del poder: el *status* del individuo o grupo (como la categoría laboral o la reputación), el *control de los recursos* (como el importe del presupuesto). La *representación* de los cargos de poder, y los *símbolos* del poder (como el tamaño de la oficina o la utilización de títulos y nombres).

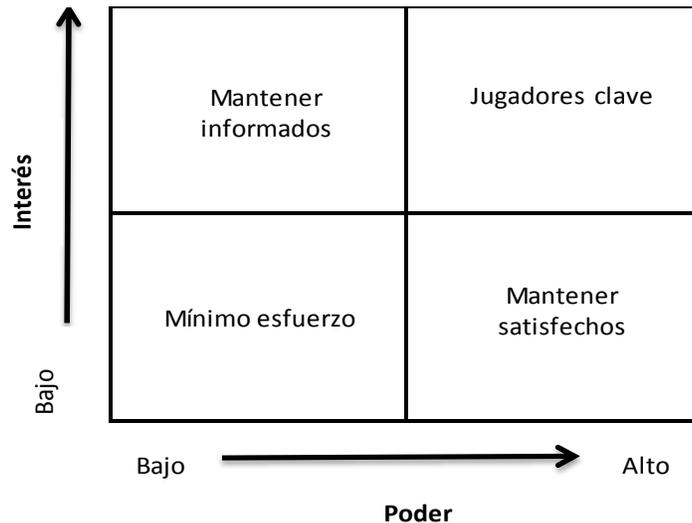


Gráfico 2: Matriz de las partes interesadas.

Fuente: Adaptado de Eden & Ackermann (1998:122), citado por Bryson (2003)⁶.

⁶ Disponible en: <https://bebasbanjir2025.wordpress.com/04-konsep-konsep-dasar/stakeholder-analysis-2/>.

Consultado el 12/01/2014.

De la matriz, se pueden deducir los siguientes comportamientos de la organización hacia los distintos grupos de *stakeholders*, de acuerdo al cuadrante en el que éstos se ubiquen (Kaplan, 2012)⁷:

- ✓ **Gestionar atentamente (“Jugadores clave”)**: estos actores son los principales impulsores del cambio, y podrían detener el plan de gestión de la organización si no están satisfechos. Por lo tanto, la compañía debería, en primer lugar, comunicarles sobre sus planes, y luego discutir las cuestiones de aplicación.
- ✓ **Mantener satisfechos**: la clave aquí es evitar que estos *stakeholders* ganen interés, y se muevan al cuadrante perteneciente a los “Jugadores clave”. Una forma de lograrlo sería, por ejemplo, brindándoles la seguridad en los resultados de la estrategia con mucha antelación.
- ✓ **Mantener informados**: se encuentran interesados en la estrategia de la organización, pero su ausencia de poder los hace incapaces de actuar. Si existieran opositores, éstos deben ser convencidos, ya que de lo contrario podrían unirse con los *stakeholders* de los cuadrantes anteriores, para ganar poder.
- ✓ **Monitorear (mínimo esfuerzo)**: su falta de interés y de poder los hace abiertos a la influencia. Ellos son más propensos que otros a aceptar y seguir instrucciones.

Una vez ubicadas, las distintas partes interesadas, la matriz ayudará a comprender mejor algunas de las siguientes cuestiones (Johnson, *et al.* 2006):

- ✓ Si los actuales niveles de interés/poder de las partes interesadas reflejan adecuadamente el marco del gobierno corporativo en el que se mueve la organización.
- ✓ Quiénes son los principales *bloqueadores* y *facilitadores* de una estrategia y cómo se puede responder, por ejemplo, mediante distintos mecanismos de diálogo, actividades educativas o de persuasión.
- ✓ Si es deseable y/o factible que se *vuelvan a posicionar* algunas partes interesadas.
- ✓ El *mantenimiento* del grado de interés o de poder de algunas partes interesadas clave.

⁷ Extraído de: <http://kfkknowledgebank.kaplan.co.uk/KFKB/Wiki%20Pages/Mendelow's%20matrix.aspx>.

Consultado el 14/01/2014.

2.2 Ética empresarial. Responsabilidad Social Empresaria. Desarrollo Sostenible.

A nivel global, han existido varias iniciativas políticas⁸ relacionadas con el desarrollo de mecanismos que favorezcan la sostenibilidad (particularmente respecto al medio ambiente), constituyéndose esta cuestión como uno de los pilares más importantes de los que se ha ocupado la responsabilidad social empresaria, en los últimos años.

A continuación, se analizarán las expectativas que posee la sociedad con respecto a las organizaciones, y cómo éstas afectan sus propósitos. El entorno normativo y las estructuras de gobierno corporativo, determinarán las obligaciones mínimas que tendrá una compañía respecto a sus distintas partes interesadas. La **postura ética** es el grado en que una organización superará sus obligaciones mínimas para con sus *stakeholders* y la sociedad en su conjunto. Por otro lado, la **responsabilidad social de la empresa** se ocupa de todas las acciones voluntarias desarrolladas por una empresa que generan valor social y que van más allá del mero cumplimiento de sus obligaciones normativas y de las prácticas filantrópicas o caritativas tradicionales, para enfocarse en la estrategia de negocios de la empresa y englobar las preocupaciones sobre un público más amplio (accionistas, empleados, subcontratistas, proveedores, consumidores, comunidades, gobierno) cuyas expectativas la empresa debe tratar de satisfacer a través de sus operaciones. Así, la RSE se relaciona directamente con los negocios de la empresa y con cómo los conduce (Rosenfeld, 2014).

De acuerdo a ComunicaRSE (2014), cada organización se enfrenta hoy en día a la ausencia de una definición unívoca de RSE, Sustentabilidad y Sostenibilidad⁹, lo cual

⁸ Marcos reguladores internacionales provenientes de distintos organismos (entre ellos, la Organización de las Naciones Unidas –ONU-, la Organización Internacional del Trabajo –OIT-, la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE- y la Unión Europea –UE-), como así también, prácticas de gestión (como por ejemplo: los principios del Clarkson Centre of Business Ethics, el Pacto Mundial de las Naciones Unidas o Global Compact”, la Guía y Principios de Nippon Keidanren, el Libro Blanco Corporativo sobre RSC de Keizai Doyukai, The Global Sullivan Principles of Social Responsibility, las normas EMAS –Eco-Management and Audit Scheme-, las normas ISO –International Organization for Standardization-, entre otras).

⁹ En el presente trabajo se utilizarán indistintamente las palabras “Sustentabilidad” y “Sostenibilidad”.

constituye uno de los primeros escollos a la hora de definir su estrategia de comunicación. Esa cuestión ha llevado a que cada sector tenga su propio imaginario al respecto.

Es por ella que existen numerosas definiciones de RSE, pero la que se adoptará en el presente trabajo, es aquella relacionada con el **desarrollo sostenible**¹⁰, entendiéndose a éste como “aquel desarrollo que permite cubrir las necesidades presentes sin comprometer la habilidad de las generaciones futuras para cubrir sus necesidades”.

En este sentido, de acuerdo a la norma ISO 26.000:2010¹¹, la **Responsabilidad Social** es definida como la responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y en el medio ambiente, mediante un comportamiento ético y transparente que: contribuya al desarrollo sostenible, incluyendo la salud y el bienestar de la sociedad; tome en consideración las expectativas de sus partes interesadas; cumpla con la legislación aplicable y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; y esté integrada en toda la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones.

De esta forma, ambos conceptos pueden considerarse complementarios. En palabras de Ulla (2014)¹², en un reciente reportaje:

Mire, RSE no es *greenwashing*, no es lavado de imagen, no es filantropía, que es donar una pequeña parte de aquello que ganamos, no es *show off*... Responsabilidad social empresarial o gestión responsable de un negocio orientada a la sustentabilidad puede definirse como un modelo de gestión que tiende a colocar a la empresa en el máximo nivel de análisis, medición y reporte de toda la creación de valor económico, social, ambiental y ético cultural que una empresa produce [...]. Nosotros creemos que (*RSE y sustentabilidad o sostenibilidad*) son dos conceptos absolutamente complementarios [...]. Yo construyo una realidad de sustentabilidad en el ambiente donde me muevo, gestionando responsablemente mi empresa o viceversa.

¹⁰ Según la Comisión Brundtland de Naciones Unidas, en su informe “Nuestro Futuro Común” (ONU, 1987). Recuperado el 14 de julio de 2013 de: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm>.

¹¹ ISO 26.000:2010 es una Norma internacional ISO que ofrece una guía voluntaria en RS. Esto quiere decir que no es para utilizar como una norma de certificación (como la ISO 9.001:2008 o la ISO 14.001:2004). Está diseñada para ser utilizada por organizaciones de todo tipo, tanto en los sectores público como privado, en los países desarrollados y en desarrollo, así como en las economías en transición.

¹² Fuente: <http://www.ambito.com/diario/noticia.asp?id=745407>. Consultada el 17/06/2014.

Volviendo a lo desarrollado en el apartado 2.1., en lo referente a ambos modelos de *stakeholders*, pero ahora analizados bajo la óptica de la responsabilidad social empresarial, desembocamos en dos líneas de pensamiento confrontadas: la Responsabilidad Social Corporativa (RSC)¹³ igual a valor accionarial y la RSC ciudadana o avanzada. En este sentido, según Rodríguez Fernández (2008:84):

Por una parte, quienes defienden el primer modelo creen que la responsabilidad social de las empresas consiste precisamente en maximizar sus beneficios, dentro del respeto a las leyes y a la ética de la competencia leal (*business as usual*), por cuanto así efectúan su mejor contribución al bienestar colectivo (Friedman, 1962). De otro lado, cuantos optan por el segundo modelo entienden que, en un mundo de informaciones incompletas, competencia imperfecta y efectos externos relevantes, la maximización de los beneficios empresariales no necesariamente conduce al bienestar del conjunto de la sociedad, por lo cual sugieren un enfoque más amplio de la responsabilidad social corporativa. En el fondo, entre unos y otros late no sólo un diferente modelo de economía, sino también de sociedad.

Estos enfoques distintos repercuten, entre otras cosas, en los sistemas de gobierno corporativo de las organizaciones, situación que también describe el autor de la siguiente forma:

En concreto, en el modelo financiero o accionistas-directivos, con su ángulo reducido de relaciones y limitada visión de la responsabilidad social corporativa, el gobierno de la empresa se circunscribe a los esquemas jurídicos, instrumentos y mecanismos de actuación mediante los cuales los aportantes de capital financiero se aseguran que la dirección y gestión de la compañía se realizan en función de sus intereses (entre otros, Shleifer y Vishny). En este sentido, el énfasis recae en garantizar que los directivos trabajen en beneficio de los accionistas.

Frente a ello, en una versión más amplia, sobre la base del concepto de empresa pluralista y una responsabilidad social amplia, el gobierno corporativo alude al conjunto de estructuras, reglas y procedimientos institucionales que determinan el ejercicio del poder de control, los incentivos de los diversos partícipes, *stakeholders* o partes interesadas (accionistas, directivos, empleados, acreedores, clientes, proveedores, etc.), la realización de inversiones y la distribución de riesgos, así como la generación y el posterior reparto del excedente logrado por la empresa (Rodríguez Fernández, 2003:85).

¹³ En el presente trabajo se utilizarán indistintamente las expresiones “Responsabilidad Social Empresarial” y “Responsabilidad Social Corporativa”.

Asimismo, vale destacar que entre ambos modelos subyacen otros dos estadios de responsabilidad social corporativa, la RSC convencional o altruista y la RSC estratégica o recíproca; tal como se expone en el cuadro a continuación:

Tipo	Objetivo	Vías	Medida	Destino	Ventajas	Plazo
RSC igual a valor accionarial	Beneficio	Propio interés	Resultados financieros	Accionistas Otros indirectos	Financieras	Corto o largo
RSC convencional o altruista	Devolver a la sociedad	Filantropía de talonario	Donativos	Grupos y causas comunidad	Pueden no ser evaluadas	En cada periodo o de modo variable
RSC estratégica o recíproca	Ventajas mutuas	Mecenzago Actividades comunitarias Voluntariado marketing con causa	Reporting basado en las actividades	Empresa y comunidad	Rentabilidad Objetivos comerciales Recursos humanos	Medio o largo
RSC ciudadana o avanzada	Responsabilidad Transparencia Sostenibilidad Rendición de cuentas	Argumentos desde ética y economía Gobierno corporativo global Diálogo stakeholder	Triple bottom line (resultados económicos, sociales y medioambientales)	Empresa (sobrevivir, posición) Todos los stakeholders	Tangiblese intangibles	Largo

* Adaptado parcialmente de Galbreath (2006), con modificaciones.

Tabla 1- Tipología gerencial de la responsabilidad social corporativa.
Fuente: Rodríguez Fernandez (2008:87).

2.2.1 Cadena de Valor y Desarrollo Sostenible.

Para poder analizar las razones que llevan a un individuo a elegir un determinado producto o servicio ofrecido por el mercado, es necesario advertir la presencia de algunos atributos o cualidades que lo hacen único. Ese conjunto de atributos, sean recursos o capacidades distintivos del resto, es denominado por Michael Porter (1980) como ventaja competitiva. Sin embargo, para poder arribar a la misma, el empresario necesita pensar “estratégicamente”, es decir, en términos de una guía a partir de la cual la organización toma definiciones clave en cada una de sus áreas y en sus distintos niveles. El autor propone en su libro “Competitive Strategy” tres tipos de estrategia genérica: liderazgo en costos, diferenciación y enfoque o segmentación. En la primera, la empresa se esfuerza para obtener los costos de producción y distribución más bajos y así vender a precios más bajos que sus competidores y conseguir una mayor participación en el mercado. En la segunda, se concentrará en adoptar diversas formas de diseño o imagen en los productos o servicios que ofrece, a través de las cuales pueda ser percibida como única dentro de la mente de los consumidores. Así, buscará ser líder en pilares como la atención al cliente, la calidad o la innovación, para poder aplicar un precio superior. Por último, a través de la estrategia de

enfoque, buscará concentrarse en uno o más segmentos estrechos del mercado, tratando de conocerlos en profundidad, para luego buscar ser líder en costos o diferenciándose del resto.

El valor que una compañía crea se mide por la cantidad de compradores dispuestos a pagar por un producto o servicio. Una compañía es rentable si el valor generado excede el costo de desarrollar funciones para la creación de valor, como adquisición, fabricación y marketing. El proceso de creación de valor puede ilustrarse a través del concepto de cadena de valor, desarrollado por Michael Porter (1985). Esta cadena se divide en actividades primarias y de apoyo. Cada una de ellas agrega valor al producto o servicio. No obstante, la cadena de valor debe ser analizada en un sistema más amplio, denominado sistema de valor o cadena de valor industrial, que muestra las interrelaciones de la cadena de valor de la empresa con las otras cadenas de proveedores y clientes más cercanos. De esta forma, una firma puede aumentar su rentabilidad no sólo comprendiendo su propia cadena de valores, desde el diseño hasta la distribución, sino también, entendiendo cómo sus actividades de valor encajan en las cadenas de valores de los proveedores y clientes, es decir, analizando las cadenas de valor externas y aprovechando de estos lazos.

De acuerdo a Roitstein y Berger (2011):

Desde la perspectiva de desempeño corporativo, el incremento en comportamientos éticos y socio-ambientalmente responsables crea nuevas modalidades de llevar a cabo la estrategia genérica de diferenciación y nuevas formas de posicionamiento competitivo. [...] Estas son nuevas oportunidades que esperan ser capturadas, pero para abordarlas se requiere de nuevas modalidades de actuación y de interacción con los distintos grupos de interés que participan en el contexto en el cual las empresas se desenvuelven.

El objetivo es, entonces, ir más allá del cumplimiento de regulaciones ambientales, de la implementación de conceptos de producción más limpia o políticas de reconocimiento de recursos humanos; de forma de poder lograr un equilibrio entre las dimensiones social, económico-financiera y ambiental para poder así asegurar la continuidad de las empresas en el largo plazo, sin perder de vista la *creación de valor*.

2.3 Memorias de Sostenibilidad.

Para mantener cada uno de los mecanismos necesarios para impulsar la sostenibilidad, las organizaciones, gobiernos, autoridades fiscales, reguladores de mercados

y otros agentes necesitan contar con información útil y creíble. Y esta es un área en la que la profesión contable puede y debe ayudar. De acuerdo a Álvarez Etxeberría (2009), aunque la contabilidad social nació en los años veinte adoptando diferentes formas, podemos considerar que la contabilidad social y medioambiental moderna surge en la década de los setenta. También existe una relación entre el auge de la información medioambiental y los desastres ecológicos ocasionados en la década de los '80. Como consecuencia de las reacciones sociales a estos hechos, algunas compañías especialmente sensibles a los desastres, comienzan a publicar información medioambiental voluntariamente, desarrollándose las Memorias de Sostenibilidad o la Información sobre Sostenibilidad¹⁴, cuya evolución puede observarse a continuación:

<i>Periodo</i>	<i>Información</i>	<i>Características</i>
1970-1980	Auditoría social (ABT)	Informe financiero de impacto medioambientales y laborales
	Balance social (Banco Bilbao)	Aspetos de interés para interlocutores de la organización
1980-1990	Información social o medioambiental	Datos en los informes anuales
1990-2000	Informes medioambientales	Informes resultantes de la implantación de sistemas de gestión medioambiental
	Información financiera medioambiental	Normas de contabilidad sobre aspectos medioambientales
2002-2005	Informes de sostenibilidad	Informes que integran aspectos económicos, sociales y medioambientales de las organizaciones

FUENTE: Moneva, 2007.

Gráfico 3: Evolución de Información sobre Sostenibilidad.
Fuente: Moneva Abadía (287:2007).

En cuanto a la forma de presentar la información, podemos ver que existen diferentes opciones: algunos en sus informes anuales, y otros como declaraciones socioambientales separadas. Los informes sociales y/o medioambientales separados representan un paso adicional en la atención a los *stakeholders*. En el marco de este tipo de documentos, existe una amplia gama de opciones y denominaciones: informes medioambientales, informes

¹⁴ Recientemente ha surgido *Integrated Reporting* (<IR>), creado por *The International Integrated Reporting Council (IIRC)*, que se define como un proceso fundado en el pensamiento integrado. Este tipo de informe trata de ir más allá de un resumen de información financiera y de sostenibilidad, para comunicar la conexión entre las mismas y de esta forma, crear valor en la organización a través del tiempo. El IIRC enfoca la materialidad desde la perspectiva **de los inversores** que son los que desean conocer la capacidad de la empresa para justamente, crear valor en el largo plazo.

sociales, informes de RSE. Sin embargo, la acepción más extendida es la de Memoria de Sostenibilidad, posiblemente debido a la traducción española del término *report*, del mayor referente internacional, la *Global Reporting Initiative* (GRI), que considera que su elaboración comprende la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a grupos de interés internos y externos en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

El 22 de mayo de 2013 y ante una audiencia de 1.600 profesionales y líderes de opinión en la Conferencia anual de GRI, realizada en Amsterdam (Holanda), se presentó la cuarta generación de directrices para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad (G4)¹⁵, cuyo objetivo principal es que las organizaciones informantes realicen un buen **análisis de materialidad**, es decir, que se concentren en el análisis de sus principales impactos económicos, sociales y ambientales, especialmente en los negativos, incluyendo la descripción del diálogo con sus partes interesadas, el involucramiento de la alta dirección, los compromisos adquiridos y los mecanismos de seguimiento de las acciones de mejora. De esta manera, se obtienen informes más estratégicos, más focalizados y creíbles, dejando atrás memorias basadas en largas listas de indicadores poco relevantes. También, se agrega transversalmente, como un tema central, el análisis de la cadena de valor para identificar impactos indirectos, con foco en la cadena de suministro y en las empresas proveedoras y contratistas.

¹⁵ De acuerdo a G4, los contenidos básicos generales que debe poseer toda Memoria de Sostenibilidad son:

- Estrategia y análisis
- Perfil de la organización
- Aspectos materiales y Cobertura
- Participación de los grupos de interés
- Perfil de la memoria
- Gobierno
- Ética e integridad

Mientras que, los contenidos básicos específicos obligatorios son:

- Información general sobre el enfoque de gestión
- Indicadores

A fines de 2013, por ejemplo, cerca de 14.840 reportes ya habían sido elaborados bajo sus lineamientos, frente a los cerca de 4.000 reportes producidos durante el año 2010. Este marco de reportes ya estaba siendo elegido por el 82% de las 250 empresas más grandes del mundo, como guía para reportar su gestión de sustentabilidad (KPMG, 2013).

2.3.1 Materialidad.

¿De quiénes son las opiniones que más importan? ¿Empleados, accionistas, reguladores, consumidores, o la comunidad en general? ¿A quiénes deben estar orientadas activamente las comunicaciones de RSE de una compañía? La respuesta políticamente correcta sería decir que todas las opiniones importan, y hasta cierto punto eso es cierto. Pero tal vez, una respuesta más honesta sería “depende”.

Establecer el concepto de materialidad o relevancia para la organización implica poder definir el conjunto de asuntos que pueden resultar razonablemente importantes y por ello merecen ser expuestos en una Memoria de Sostenibilidad, tanto porque ponen de manifiesto los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización, o bien porque influyen significativamente en las decisiones de los grupos de interés.

AccountAbility (2006)¹⁶ establece un proceso que se basa en un ciclo de tres grandes etapas, para poder detectar aquellos aspectos que revisten materialidad:

- 1) Identificar temas, que podrían ser materiales, provenientes de una amplia gama de fuentes y *stakeholders*: estrategias de negocio, reportes, políticas y compromisos de la empresa, mejores prácticas de sus competidores, *feedback* de los distintos grupos de interés, debates públicos en los medios y campañas, etc.

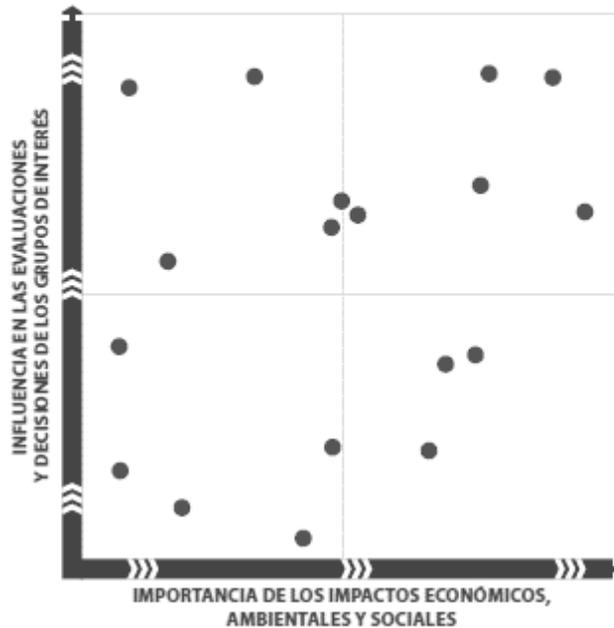
Realizar este paso implica poder determinar la materialidad de una cuestión, si ésta:

- afecta el desempeño financiero de una compañía a corto plazo

¹⁶ La mayoría de las empresas, como así también sus inversores, sin embargo, continúan sin tener en claro qué cuestiones serán críticas para obtener éxito a largo plazo. El concepto y la práctica de la materialidad son cruciales para unir a largo plazo al éxito en los negocios con el desarrollo sostenible. [...] Los temas materiales son aquellos que pueden llevar a una mayor diferencia en la *performance* de una organización. [...] Aquello que es material depende de cada compañía en particular y evoluciona con su estrategia.

- afecta la habilidad de una compañía para ejecutar estrategias y políticas establecidas
 - incumple con los estándares de mejores prácticas como está establecido por similares y competidores
 - sustancialmente afecta la conducta de los grupos de interés de una compañía
 - sustancialmente afecta la conducta de una compañía relativa a normas sociales o expectativas amplias.
- 2) Utilizar un conjunto coherente de filtros para determinar el nivel de importancia de cada tema. Para ello, puede utilizarse una *matriz de materialidad* como la que se expone a continuación, que ayuda a la organización a tomar conocimiento sobre aquellos aspectos donde coinciden las prioridades de ambos (ella misma y sus grupos de interés):

FIGURA 1 *Representación visual de la prioridad de los Aspectos*



*Gráfico 4: Matriz de Materialidad GRI.
Fuente: Guía GRI G4 (2013:12)*

Para estudiar en profundidad el contenido de la misma, no existe un proceso de evaluación de la materialidad, o formato, o fórmula única para todas las empresas (Dupont, 2014)¹⁷. Algunos autores, como Lavado (2013)¹⁸ propone realizar:

- ✓ **Benchmarking**¹⁹: que consiste en analizar las tendencias y las prácticas sostenibles de los competidores y medir la presencia de dichas prácticas en el sector. Para ello se analizará la información pública de los competidores, referentes sectoriales y principales tendencias en sostenibilidad.
- ✓ **Análisis general de relevancia/riesgo con expertos**: su propósito es conseguir establecer la importancia relativa de cada uno de los temas identificados en el paso anterior, y en su caso, el riesgo asociado que conllevan, según la opinión de expertos. Esto se puede realizar mediante encuestas, entrevistas y/o sesiones presenciales con diferentes expertos, desde expertos internos hasta prescriptores sectoriales o líderes de opinión en sostenibilidad.

- 3) Insertar el proceso en la toma de decisiones interna, y someterlo a un examen interno y externo, para la posterior presentación de informes.

En la práctica, estos tres pasos clave interactúan continuamente, por ejemplo, en la identificación de problemas y la revisión de hallazgos. Asimismo, a veces se vinculan con otras cuestiones que ya se encontraban en curso dentro de la empresa, como pueden ser otros procesos en los que también participan *stakeholders*, investigaciones de mercado, gestión de riesgos y desarrollo de estrategias.

¹⁷ Extraído de: http://www.triplepundit.com/2014/12/companies-source-materiality-data/?mkt_tok=3RkMMJWWfF9wsRomrfCcl63Em2iQPJWpsrB0B%2FDC18kX3RUsJridfkz6htBZF5s8TM3DU1BEXqVP6kEJTLy%3D. Consultado el 18/02/2015.

¹⁸ Extraído de <http://www.diarioresponsable.com/portada/opinion/16857-gri-g4-ique-es-importante-y-para-quien-materialidad-y-grupos-de-interes-dos-caras-de-una-misma-moneda.html>. Consultado el 21/06/2014.

¹⁹ *Benchmarking* (anglicismo): Michael Spendolini (1994) lo define como un proceso sistemático y continuo para evaluar los productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que son reconocidas como representantes de las mejores prácticas, con el propósito de realizar mejoras organizacionales.

2.3.2 Razones para reportar.

De acuerdo a un estudio de la consultora KPMG (2009), los beneficios potenciales – tanto internos como externos- asociados con este tipo de informes son los siguientes:

Demostrar transparencia.

Los informes de sustentabilidad demuestran el compromiso de una compañía por manejar los impactos ambientales, sociales y económicos, y al hacerlo, establecen una base sólida para el diálogo con los *stakeholders*, a la vez que demuestran buenas prácticas de transparencia.

Creación de valor financiero.

Los informes frecuentemente involucran la colección, ordenamiento y análisis de datos sobre los recursos de la empresa y los procesos de negocios. Este proceso puede ayudar a la compañía a identificar mejores oportunidades para el ahorro en costos y la generación de ingresos a través de un uso eficiente de los recursos de la organización.

Mejoramiento de la reputación.

Reputación corporativa es la cualidad por la cual una compañía es percibida por sus *stakeholders* en una o más de las dimensiones ambientales, sociales y económicas. Los informes pueden jugar un importante rol en el manejo de las percepciones de los *stakeholders* y ayudan a proteger y mejorar la reputación corporativa.

Mejora continua.

La gestión interna del informe ayuda a enfocar los esfuerzos de la organización hacia sus metas en sustentabilidad. La cuantificación de las metas en este sentido, y el consecuente desarrollo de indicadores, ayudan a lograr un cambio interno.

Gestión del cumplimiento normativo.

El informe de sustentabilidad asiste a la compañía en su preparación para manejar áreas emergentes de cumplimiento. Informar favorece la posición de la empresa en su relación con entidades regulatorias.

Refuerzo de la administración y cuidado de los riesgos.

Los informes de sustentabilidad ayudan a la empresa a demostrar su compromiso para manejar efectivamente el riesgo asociado con factores de sustentabilidad y en la comunicación del desempeño en los temas asociados.

Mejora del sistema de gestión y toma de decisiones.

Los informes de sustentabilidad pueden apoyar a los procesos de toma de decisiones para un mejor manejo de los impactos, riesgos, y oportunidades en lo ambiental, económico y social.

Atracción, motivación y retención del talento.

Los recursos humanos actuales y potenciales tienen expectativas sobre el comportamiento ambiental, social y económico de una empresa, y consideran tales factores en la decisión, ya sea de unirse o mantenerse en una organización.

Atraer capital de largo plazo y condiciones financieras más favorables.

Un número cada vez mayor de inversionistas incluye consideraciones de sustentabilidad dentro de su proceso de toma de decisiones. Responder a la expectativas de los inversionistas

a través de una publicación de información relacionada con sustentabilidad, provee un mecanismo para asegurar que una compañía alinea su comunicación con las demandas de sus grupos de interés.

Ganar y mantener una “licencia para operar”.

Las empresas reconocen cada vez con mayor frecuencia la relación entre el éxito de los negocios en marcha y la “licencia para operar” que la organización debe ganar y mantener a través de su correcto desempeño.

Mejor posición competitiva y diferenciación en el mercado.

En respuesta a una creciente preocupación en el mercado por la importancia de la sustentabilidad y el desarrollo de temas relacionados (cambio climático, derechos humanos y diversidad de mano de obra), el desempeño de los atributos relacionados con la sustentabilidad está siendo usado por compañías para diferenciar su marca, productos y/o servicios.

Con respecto a los beneficios relacionados a la atracción de capital de largo plazo y condiciones financieras más favorables, los resultados de una reciente encuesta formulada por Price Waterhouse & Coopers (2014) a importantes inversores alrededor del mundo, señala que:

La mayoría de los inversores anticipan teniendo en cuenta los conceptos de sostenibilidad en al menos algunos aspectos del proceso de decisiones de inversión. En los últimos 12 meses, el 82% de los encuestados consideraban el cambio climático y/o escasez de recursos en futuras decisiones de inversión, mientras que el 79% de inversores consideraba a la responsabilidad social empresarial y/o la buena ciudadanía. [...] Cerca del 73% de los inversionistas dice que el conductor principal para considerar las cuestiones de sostenibilidad es la mitigación de riesgos. Mayores retornos sobre la inversión (52% de los encuestados) y protegerse de empresas con conductas poco éticas (55%) se encuentran como otros factores clave.

Otras buenas razones para reportar, son las señaladas por Rolando de Serra (2014:43) y están relacionadas con el interior de cada compañía:

1. Aporta a la comprensión de los objetivos económicos, ambientales y sociales, y por ende a la innovación en la gestión.
2. Contribuye a la sana competencia interna por el logro de los objetivos.
3. Implica un reconocimiento a las distintas áreas de la empresa.
4. Permite incorporar al planeamiento estratégico aspectos no contemplados que hacen a la sustentabilidad social y ambiental y que, de todos modos –se gestionen o no- impactan en la gestión del negocio.
5. Muestra la medida en que la empresa minimiza su impacto en el ambiente y su contribución al desarrollo y bienestar de su personal y de la comunidad.

Desde una perspectiva totalmente opuesta, Dobbs, Deloitte y van Staden (2012, citados por Maigret, 2014:23) identificaron aquellas potenciales razones para no reportar:

- No existe una demanda para hacerlo ni desde adentro ni desde afuera de la organización;
- La organización nunca lo hubiera considerado;
- Consume muchísimo tiempo;
- Es muy costoso;
- La organización piensa que no tiene nada para informar;
- La organización piensa que informar no es relevante para su industria;
- Fue simplemente la decisión de su administrador, la de no reportar;
- Ninguno de los competidores de la organización se encuentra reportando;
- La organización no posee en este momento el *expertise* adecuado o los recursos para hacerlo.

2.3.3 Memorias de Sostenibilidad en Argentina.

En Argentina, hace unos años atrás, estos reportes correspondían mayormente a empresas multinacionales que operaban en el país. En consecuencia, estos informes eran propulsados desde el exterior, especialmente por empresas europeas o estadounidenses que emitían sus reportes en las casas matrices e incorporaban información de sus sucursales de Argentina en sus informes. Sin embargo, y de acuerdo a estudios publicados por el Centro de Investigaciones en Auditoría y Responsabilidad Social de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Buenos Aires (CIARS) en los años 2009, 2012 y 2014, puede visualizarse una mayor cantidad de iniciativas por parte de multinacionales que operan en el país (informes a nivel local) de reportar por separado de sus casas matrices (informes a nivel global): desde el 2009 al 2013, y sobre una muestra de compañías analizadas ampliada en un 50% aprox., la cantidad de informes a nivel local se quintuplicó, a diferencia de la cantidad de informes a nivel global, que se vio triplicada.

Años	Cantidad de compañías analizadas	Cantidad de informes a nivel local	Cantidad de informes a nivel global
2009	79	13	10
2010 /2011	99	59	23
2013	118	65	30

Tabla 2: Evolución en la cantidad de reportes años 2009-2013.
Fuente: Elaboración propia a partir de estudios del CIARS (FCE, UBA).

También, es importante citar a la Primera Encuesta de Situación de la Logística Sustentable en Argentina, realizada durante el primer semestre del 2014, y publicada por el Instituto Tecnológico de Buenos Aires (ITBA) el 07 de abril de 2015. A pesar de que la misma se centró principalmente en empresas de los rubros transporte y almacenamiento terrestre, representó un punto de partida para comenzar a trabajar en la investigación, formación y divulgación de la aplicación de las mejores prácticas de la Logística Sustentable. La principal conclusión a la que se arribó fue que, a pesar que existe un amplio interés en el tema y el 59% de las empresas encuestadas incluye la sustentabilidad y el compromiso con el medio ambiente como valores corporativos, la sustentabilidad en esta área es aún incipiente.

Desde un punto de vista legal y a nivel nacional, han existido varios proyectos pero todos perdieron estado parlamentario. De acuerdo a Rodríguez de Ramírez (2013:256, b):

Dentro del marco normativo argentino, debemos comenzar señalando como antecedente a la Ley 25250/00²⁰ de Reforma Laboral que, en su artículo 18 reglamentado por el decreto 1171/2000, exigía a las empresas con más de 500 empleados la presentación anual a la representación sindical de sus trabajadores de un *balance social* con información sistematizada sobre condiciones de trabajo y empleo, costo laboral y prestaciones sociales a cargo de la empresa.

La ley 25877/04 de Ordenamiento del Régimen Laboral derogó la 25250 y sus normas reglamentarias. Dentro del capítulo IV, referido al balance social, dispone, en su artículo 25, la reducción del número de trabajadores a 300 para imponer la obligación de su preparación y presentación²¹.

²⁰ Ley con vigencia y aplicación desde el 11/06/00; art. 18, Balance Social. Decreto reglamentario 1171/2000 con vigencia y aplicación desde el 23/12/00.

²¹ Publicada en el Boletín Oficial el 19/03/04 y aún no reglamentada. En el artículo 26, se señalan los siguientes requerimientos mínimos de información que se han de incluir en el "balance social":

- 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.

Asimismo, la entrada en vigencia de la Resolución General N° 606 de la Comisión Nacional de Valores referida al Código de Gobierno Societario, también hace ingresar el requerimiento de presentar información relacionada a la emisión de reportes de sustentabilidad y otras prácticas en materia de responsabilidad social.

A nivel provincial, existe un proyecto de ley presentado en 2012 por el diputado de la provincia de Buenos Aires, Martín Cosentino, el cual hasta el momento no ha tenido avances. En el mismo se propone una ley que le permita al gobierno de la provincia de Buenos Aires contar con las herramientas necesarias para potenciar la responsabilidad social empresarial y comunitaria en el marco de un desarrollo sostenido, sustentable y competitivo²². Según Rodríguez de Ramírez (2013:283, b):

A diferencia de otros proyectos, leyes y decretos (...), este no hace mención alguna a la presentación de ningún tipo de informe por parte de las entidades alcanzadas. Son sus destinatarias *“las empresas industriales y de servicios que desarrollen su actividad en el ámbito de la Provincia de Buenos Aires”* y la autoridad de aplicación es el Ministerio de Jefatura de Gabinete de Ministros.

La promoción de la RSE se realizará a través de la promoción del Pacto Global de Naciones Unidas (impulsando a las empresas a que adhieran y presenten las CoP²³); la mejora en la comprensión del concepto de RSE; el apoyo a las iniciativas que la difundan; la promoción del consumo responsable (entre otras cosas, a través de un sistema de etiquetado).

Se propone la creación de un Registro de Información sobre Responsabilidad Social Empresarial (RIRSE) de la provincia, de carácter público e inscripción voluntaria por parte de las empresas, dependiente de la Subsecretaría de Relaciones con la Comunidad y Comunicación. Se instituye el Premio Anual de Responsabilidad Social “Juntos es Mejor” para *“programas y proyectos de empresas que generen mayor rendimiento económico, tengan en cuenta la inserción social de las comunidades de su radio de afectación, protejan el medio ambiente social y mejoren su cadena de valor”*.

-
- 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.

²² Comunicación de Responsabilidad & Sustentabilidad Empresaria (ComunicaRSE): comunicarseweb.com.ar/?Proyecto_de_Ley_de_RSE_en_la_Provincia_de_Buenos_Aires_Diputado_Martin_Cosentino&page=ampliada&id=8471&s=&page=tags.

²³ Comunicaciones de Progreso del Pacto Global (ONU). Para más información: www.pactoglobal.org.ar/content.asp?id=19.

Por último, a nivel municipal, se encuentra la Ordenanza Municipal N° 16225²⁴ (impulsada por el concejal Julián Lemos), que crea dentro del Marco de la Agenda de Desarrollo, el “Programa de Responsabilidad Social Empresaria” en la ciudad de Bahía Blanca. La misma no hace alusión a temas relacionados al Balance Social, pero marca un comienzo en lo normativo que se inserta embrionariamente en las cuestiones relacionadas a esta temática.

En lo que se refiere a las normas contables profesionales, el 30/11/2012 la Junta de la FACPCE (Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas), aprobó la Resolución Técnica N° 36, cuyos puntos salientes resultan ser:

- La *voluntariedad* de la presentación a terceros del balance social en forma conjunta con los estados financieros, o por separado pero haciendo referencia a los mismos, para ejercicios que se inicien a partir del 1/1/2013.
- Su amplio alcance para todo tipo de ente (público, privado o mixto, con o sin fines de lucro).
- La elección de los lineamientos de la GRI como modelo de referencia para la preparación –dentro del denominado balance social- de la Memoria de Sostenibilidad (por entender que son los que cuentan con mayor reconocimiento a nivel internacional).

De acuerdo a esta norma, el concepto de balance social es:

El balance social es un instrumento para medir, evaluar e informar en forma clara, precisa, metódica, sistemática y principalmente cuantificada, el resultado de la política económica, social y ambiental de la organización. En dicho documento, se recogen los resultados cuantitativos y cualitativos del ejercicio de la responsabilidad socio-ambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las empresas en su comportamiento.

Asimismo, se define la estructura del balance social como compuesta por (Rodríguez de Ramírez, 2013:7, a):

²⁴ Fecha de sanción: 23/06/11. Fecha de promulgación: 20/07/11. Para más información: www.bahia blanca.gov.ar/digesto/default.aspx?v=3&o=16225.

- a) Memoria de sostenibilidad, para cuya elaboración se tomarán los lineamientos GRI referenciados en el Anexo II (que remite a los que estén publicados en la página de FACPCE). Se establece que para visualizar la evolución de los indicadores, los mismos deberán presentarse en forma comparativa con uno o más ejercicios anteriores (salvo en la primera elaboración del balance social).
- b) Estado de Valor Económico Generado y Distribuido (EVEGYD), para cuya elaboración se debe seguir lo dispuesto en el Capítulo III, aclarándose que a través del mismo se reemplaza al indicador EC1 que sobre el mismo tema establecen los lineamientos GRI.

El EC1 de GRI, que es un indicador principal, está definido como GRI (2011:29):

“Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costos de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos”.

Como conclusión del presente Capítulo, puede afirmarse que, aunque existe a nivel mundial un amplio desarrollo teórico de las temáticas “desarrollo sostenible”, “responsabilidad social empresarial”, y “reportes de sustentabilidad”, puede notarse hasta la fecha en nuestro país, aún un camino por recorrer, no tanto a nivel de iniciativas privadas de reportar, pero sí desde el marco normativo actual, tendiente a la adquisición de una mayor relevancia -u obligatoriedad- de realizar un Balance Social por parte de todo tipo de organizaciones.

En el próximo Capítulo se analizará un estado del arte del presente marco teórico, pero aplicado a la actividad portuaria. En primer lugar se definirán algunos términos propios de dicho sector, por la complejidad inherente al mismo. En segundo lugar, se abordarán los resultados de un estudio exploratorio realizado en Memorias / Informes / Reportes de Sustentabilidad de puertos a nivel mundial, con el objetivo de poder visualizar tendencias a la hora de informar, tópicos más relevados, y principales indicadores de desempeño GRI utilizados.

3 CONSOLIDACIÓN DE DOCTRINA SOBRE MEMORIAS DE SOSTENIBILIDAD EN PUERTOS DEL MUNDO Y SOBRE MODOS DE DIAGNÓSTICO DISPONIBLES.

3.1 Definición de Puerto. Alcances. Clasificación.

Se entiende en general por puerto²⁵ un sector de la costa que se encuentra defendido de los vientos, y dispuesto para la seguridad de las naves y operaciones de tráfico y armamento. Varias normas de nuestro orden jurídico se refieren a él. La más actual es la Ley de Actividades Portuarias²⁶, que en su Artículo N°2 los define de la siguiente forma:

Denominase puertos a los ámbitos acuáticos y terrestres naturales o artificiales e instalaciones fijas aptos para las maniobras de fondeo, atraque y desatraque y permanencia en buques o artefactos navales para efectuar operaciones de transferencia de cargas entre los modos de transportes acuático y terrestre o embarque y desembarque de pasajeros, y demás servicios que puedan ser prestados a los buques o artefactos navales, pasajeros y cargas. Quedan comprendidas dentro del régimen de esta ley las plataformas fijas o flotantes para alijo o completamiento de cargas.

El Artículo N° 3, por su parte, aclara que quedan excluidos del régimen previsto en la presente ley los puertos o sectores de éstos, destinados exclusivamente para el uso militar o el ejercicio del poder de policía estatal.

También, es destacable como elemento novedoso de esta ley, la clasificación que introduce respecto de los puertos, la cual en principio se apoya en tres criterios diferenciadores generales (Artículo N° 7):

- **Titularidad del inmueble:** Nacional, Provincial, Municipal o de los particulares.

²⁵ La palabra puerto proviene del latín “*portus*”, que significa portal o entrada.

²⁶ Ley 24.093 sancionada el 3/06/1992 (BO 26/06/1992). A través de la Disposición 17/98 de la Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables Publicada en el Boletín Oficial el 6 de febrero de 1998 se establecían los requisitos que debían cumplir los puertos en que el Estado Nacional, Provincial o Municipal, sean titulares de dominios y/o se encuentren explotándolos o administrándolos, con miras a obtener la habilitación del P.E.N en los términos de la Ley N° 24.093.

- **Uso:** La ley encuadra dentro de la categoría de “uso público” a aquellos que por su ubicación y características de su operatoria deben prestar obligatoriamente el servicio a todo usuario que lo requiera, y considera “de uso privado” a los que ofrecen y prestan servicios a buques, armadores, cargadores y recibidores de mercaderías, en forma restringida a las propias necesidades de sus titulares o de terceros vinculados contractualmente a ellos. Dicha actividad se desarrollará dentro del sistema de libre competencia, tanto en materia de precios como de admisión de usuarios.
- **Destino:** se los puede considerar, con independencia de la titularidad del dominio del inmueble, en comerciales (aquellos que tienen por destino prestar servicios a buques y cargas, cobrando un precio por esos servicios), industriales (aquellos en que se opere exclusivamente con las cargas específicas de un proceso industrial, extractivo, o de captura, debiendo existir una integración operativa entre la actividad principal de la industria y el puerto), y recreativos en general (deportivos, científicos o turísticos locales).

Sabatino Pizzolante (1995) señala que la ONU ha clasificado a los puertos en tres categorías generales, según el grado de evolución, denominadas “de primera, segunda y tercera generación”. De acuerdo a esta clasificación:

- **Primera generación:** comprende la noción tradicional de puerto, aquel cuyo objeto primordial es servir como punto de intercambio comercial, en el cual, la operatoria se reduce a la carga y descarga (eventualmente, almacenamiento) de las mercaderías, a través de actividades independientes consistentes en la prestación de servicios simples, signados por cierta informalidad en la relación puerto-usuario. Este tipo de puerto, señala el autor, se pudo observar hasta la década de 1950.
- **Segunda generación:** alcanzan su mayor desarrollo en las décadas de 1960 y 1970, ubicándose como los llamados *puertos industriales* y vinculados a la industria y al comercio, en donde se produce la manufactura de ciertas cargas y se prestan servicios relacionados con el aprovisionamiento, construcción o mantenimiento de navíos.

- **Tercera generación:** son los que desde la década de 1980 se constituyen como áreas de organización, logística y distribución comercial, coordinando estas actividades con un amplio espectro de servicios financieros, administrativos y de manejo de información. Así, el valor agregado que genera este tipo de puerto, es mucho mayor que en los dos casos anteriores: la tecnología y el conocimiento técnico o *know how* son los nuevos pilares en donde se basará esta nueva concepción de puertos.

Por último, según Granda V. (2005), se pueden definir a los puertos de **cuarta generación**²⁷, como la suma de los de tercera generación con alianzas estratégicas con otros puertos. Son aquellos que operan bajo una estructura virtual, dispersa, articulada en red, y que funcionan como un todo a escala global.

Otra clasificación que plantea Navas (1997) es de acuerdo al grado de participación estatal y privada en la concepción de una autoridad portuaria:

- **Modelo Land Lord:** presente en aquellos puertos en donde su suelo es de dominio público, pero su uso puede ser brindado por medio de concesiones a empresas privadas. En este modelo existe una autoridad portuaria pública con misiones de control y regulación.
- **Modelo Tool Lord:** puede ser con una **administración portuaria integral** o bajo la modalidad de **puertos privados**. En el primer caso, el puerto es concesionado íntegramente al sector privado o a sociedades mixtas; no existe la autoridad portuaria; y las funciones reguladoras y de control se encuentran centralizadas en un Ministerio o en un órgano especializado. En el segundo caso, el suelo portuario es privado y la prestación de servicios se realiza por medio de empresas privadas.

²⁷ Por ejemplo, la fusión del Puerto de Copenhague (Dinamarca) con el Malmo (Suecia); y el Eurogate, empresa conjunta formada por la división de contenedores de BLG (Bremen Lagerhaus Gesellschaft), con sede en Bremen y Eurokai, uno de los operadores en Hamburgo.

Por último, la Academia Nacional de Ingeniería (2012), identifica cuatro tipos de puertos, de acuerdo a las características del flujo de cargas²⁸:

- **Gateway:** su flujo de cargas es directo y del tipo tierra-agua o agua-tierra, con tramos en agua de origen-destino, con y sin escalas.
- **Hub:** además de ofrecer servicios del tipo *gateway*, provee servicios de transferencia entre buques para flujos agua-agua (*transshipment*) de tipo indirecto, funcionando como escala intermedia entre un puerto de origen y otro de destino.
- **Feeder:** envía o recibe cargas de puertos *hub*, y de esa manera participa en forma complementaria e indirecta en los flujos comerciales.
- **Hub and Spoke:** es un puerto del tipo *hub*, que funciona principalmente con puertos *feeder* y no tiene -o solo ofrece en muy pequeña escala- servicios del tipo *Gateway*.

3.2 Puertos y Desarrollo Sostenible.

Actualmente, la importancia económica, social y medioambiental de los puertos a nivel mundial es incuestionable desde distintos ángulos. Hoy se encuentran bajo el ataque

²⁸ Dentro de esta evaluación juegan un papel destacado la estructura funcional del puerto, y la calidad de las *terminales* que lo integran. Por *terminales portuarias* se entienden unidades operativas que abarcan todas las funciones que requiere la canalización del flujo portuario de una determinada carga o un cierto tráfico en su camino entre el medio náutico y el medio terrestre (*gateway*), o alternativamente, entre dos medios náuticos (*hub* y *hub and spoke*). Fuente: Academia de Ingeniería (2012).

de varios sectores²⁹ y necesitan no sólo un apalancamiento fuera de su *hinterland*³⁰ existente, para consolidar sus posiciones en el mercado, sino también ser más estratégicos y proactivos en sus relaciones con las ciudades. Ventajas competitivas mal definidas tienen como resultado una menor competitividad, lo que lleva a asumir un alto riesgo de obsolescencia económica y, en consecuencia, mayores costos. Es así como los puertos necesitan tomar un rol más proactivo y estratégico a la hora de “educar” a las ciudades sobre sus desafíos, potencial y valor real. Por otro lado, las limitaciones medioambientales deben ser comprendidas, sobre todo porque son las más altas barreras a la hora de intentar mover las instalaciones portuarias a otros lugares (Pigna, 2014).

En consecuencia, cada Sistema Portuario en su conjunto, como así también, cada Autoridad Portuaria en forma individual, no pueden ser ajenos a la responsabilidad que les cabe, debiendo encontrar un equilibrio entre el crecimiento económico, la cohesión social y el respeto al medio ambiente, aspectos que deben ser tratados en forma integrada.

Es así como, en este contexto en particular, la definición de *zona portuaria* adquiere especial relevancia, como concepto más amplio que “puerto”, dado que presenta implicancias de índole económica, social y geográfica, y refiere a una estructura a la cual se incorporan relaciones y servicios que no encuadran dentro de las prestaciones típicamente portuarias (remolques, movimiento de buques y cargas, depósitos, estadías, etc.) pero

²⁹ Como por ejemplo, la existencia de barcos contenedores cada vez más grandes (12.500 TEUs), que presionan a la infraestructura civil existente, causando una concentración de operaciones económicas en pocos puertos, y pérdida de competitividad de los que no cumplen con las nuevas reglas. Las ciudades, por su parte, reclaman a los puertos mayores espacios para el asiento de barrios, comercios, y espacios de ocio y, en ocasiones, del cuidado del medio ambiente y mayor transparencia. Ciudades y puertos no entienden el nuevo rol de éstos últimos: todo se trata de entregar de la forma más rápida y económica posible proveyendo la mejor cadena de abastecimiento a los clientes.

³⁰ *Hinterland* (del alemán: “tierra posterior”): según Weigend (1958:192-193) se trata de un espacio de tierra organizado y desarrollado, que se encuentra conectado con un puerto por medio de líneas de transporte, y que recibe o traslada bienes en embarcaciones a través del mismo.

Para más información sobre *Hinterland* en la zona de Bahía Blanca y Sudoeste de la Provincia de Buenos Aires: http://igeopat.org/parrafosgeograficos/images/RevistasPG/2011_V10_1/15-26.pdf. Consultada el 26/10/2014.

confluyen con éstas a través de diferentes manifestaciones que se vinculan al quehacer del puerto, tales como relaciones comerciales, servicios de logística y distribución, redes informáticas y procesamiento de datos, servicios financieros, intermediación, asesoramiento técnico-jurídico, etc. (Trujillo, 2006).

Son múltiples los impactos que pueden generar los puertos en las ciudades en las que se hallan insertos. A continuación, presentamos una clasificación tentativa en ambientales, económicos y sociales de los aspectos o grupos de impactos referenciales que plantea Vega Herrera (2012:9):

Ambientales:

- Dinámica de flujos líquidos en vasos portuarios y accesos náuticos.
- Residuos peligrosos y comunes (tanto de procesos terrestres o de buques como de sedimentos de dragados)
- Calidad del suelo.
- Ruidos y vibraciones.
- Calidad del aire.
- Fauna íctica y bentónica.
- Invasión de especies alótonas.
- Emisiones gaseosas y exposición a las mismas.
- Aspectos vinculados a la protección portuaria y de embarcaciones.
- Potenciales accidentes e incidentes.
- Riesgos asociados al depósito, manipulación, tráfico y transporte de mercancías peligrosas, tanto en el ámbito acuático como en el terrestre.
- Deterioro de infraestructuras comunes con la ciudad.
- Incidencia en las riberas cercanas y transformaciones de las propias.

Económicos:

- Impactos económicos en las actividades recreacionales y gastronómicas realizadas en las inmediaciones.
- Potencial desencadenamiento de actividades y polos logísticos.
- Uso del suelo.
- Aumento productividad del nodo logístico. Aumento de ingresos de actividades vinculadas a la logística.
- Intensidad del uso del suelo.

- Cambios en la dimensión de los medios y mecanismos del transporte acuático.
- Impactos fiscales.
- Demanda de insumos energéticos. Características, costos, etc.
- Variaciones en el valor de los inmuebles.
- Congestión de vehículos terrestres y acuáticos.
- Daño y modificación en infraestructuras.
- Mantenimiento de infraestructuras y maquinarias.
- Piratería del asfalto en lo vinculado al transporte terrestre de cargas.

Sociales:

- Variación en los tiempos de viaje de medios en tráfico por las inmediateces.
- Variación en parámetros demográficos.
- Paisajísticos.
- Delincuencia y prostitución en áreas cercanas a la zona, principalmente, de la terminal de pasajeros.

Fruto de esta realidad, algunos autores y organizaciones tratan de explicar y aproximarse al concepto de sostenibilidad para la actividad portuaria. En esta línea de pensamiento, la Asociación Española de Contabilidad y Administración de Empresas señala (AECA, 2006:64):

El concepto de gestión sostenible trasladado al entorno portuario se debe entender como “aquella que permita que crezca el volumen de tráfico de contenedores, graneles sólidos y líquidos, mercancía general y número de pasajeros, disminuyendo a su vez el consumo de energías no renovables y recursos naturales, el volumen de residuos generados y los impactos negativos en los sistemas sociales y ecosistemas en las áreas de influencia del puerto o, de otra forma, mejorando la gestión de los recursos y conservando los sistemas naturales y sociales que pudieran verse afectados por el puerto.

Por otro lado, Doerr (2010:12), establece que el Desarrollo Portuario Sostenible busca el equilibrio entre el crecimiento económico, la cohesión social, el ámbito institucional y el respeto al medio ambiente, mediante una gestión integrada en los cuatro ámbitos.

Mientras tanto, los miembros de la Association Internationale Villes et Ports³¹ (AIVP), en representación de las ciudades portuarias reunidas en Sidney, durante la 10^a Conferencia Internacional de Ciudades y Puertos en el año 2006, confirmaron su voluntad de proseguir con sus acciones a favor del Desarrollo Sostenible, comprometiéndose así a respetar y promover la “Carta para el Desarrollo Sostenible de las Ciudades Portuarias”:

El papel que juegan las ciudades portuarias como protagonistas y testigos de la globalización, las legitima para dejar oír su voz e influir en la toma de decisiones colectivas. Conscientes de su papel en la planificación territorial y económica, los protagonistas de las ciudades portuarias –la propia ciudad, el puerto, y todos los agentes institucionales y económicos- desean expresar su sincera voluntad de: trabajar unidos en la búsqueda de soluciones que garanticen el desarrollo sostenible, en cada una de las ciudades y en su conjunto; cooperar con las organizaciones nacionales e internacionales que buscan elaborar normas que garanticen la conservación de los recursos planetarios, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida de sus habitantes; constituirse como fuerza de proposición al servicio de un nuevo planteamiento político, económico, social y medioambiental de los intercambios económicos mundiales y de la gestión del crecimiento siempre acelerado de las ciudades portuarias; y posicionarse en calidad de interlocutores preferentes para los operadores marítimos mundiales embarcados en la carrera del gigantismo de los buques (AIVP, 2006:1).

Finalmente, es importante destacar la definición que realiza la International Association of Ports and Harbours (IAPH) de los llamados “puertos sostenibles” (IAPH, 2013:13):

“Un puerto sostenible es aquel en el que la autoridad portuaria junto con los usuarios del puerto, en forma proactiva y responsable, desarrolla y opera, basado en una estrategia de crecimiento económico verde, trabajando con una filosofía sustentada en la naturaleza y con la participación de los *stakeholders*, partiendo de una visión a largo plazo sobre la zona en que se encuentra y de su posición privilegiada dentro de la cadena logística, asegurando así el desarrollo que se anticipe a las necesidades de futuras generaciones, para su propio beneficio y la prosperidad de la región que sirve.”

³¹ Association Internationale Villes et Ports (AIVP): organización sin fines de lucro, con sede en Le Havre. Se trata de una red pública y privada internacional involucrada con el desarrollo sostenible de las ciudades portuarias. Agrupa a representantes políticos internacionales, de puertos marítimos y fluviales; a empresas ubicadas en las ciudades portuarias; a los proveedores de servicios; a los arquitectos paisajistas y urbanistas; a las universidades y a los institutos de investigación.

3.3 Iniciativas para reportar en el ámbito portuario.

A nivel internacional, la UE es pionera en esta temática: la ESPO³² (Organización Europea de Puertos Marítimos) dirigió en febrero de 1996 su primer relevamiento en 281 puertos de 15 países europeos, para conocer los problemas medioambientales más importantes que enfrentaban los puertos europeos en ese momento y para verificar el grado de aplicabilidad de las recomendaciones de su Código de Prácticas Medioambientales. En abril del 2005 se publicaron los resultados de un segundo estudio realizado en el 2004, con la colaboración de la Fundación EcoPorts³³ y la asistencia de la Universidad de Cardiff. En este caso participaron 129 puertos y no solamente se abordaron temas medioambientales que estaban en juego para los puertos de la UE, sino que también se pudo establecer un *benchmarking* sobre el desempeño portuario medioambiental con respecto a los resultados de 1996 y se investigó sobre tendencias emergentes. Resulta interesante, subrayan, que un 69% de los encuestados ya publicaba información medioambiental en sus sitios *web*, mientras que un 43% producía y publicaba Reportes Anuales sobre el Medio Ambiente.

³² Fundada en 1993 y con una secretaría permanente en Bruselas (Bélgica), representa a las autoridades portuarias, asociaciones portuarias y administraciones portuarias de los puertos marítimos de los Estados miembros de la UE y Noruega. ESPO también cuenta con miembros observadores en varios países vecinos de la UE. También, trabaja con una Asamblea General, un Comité Ejecutivo y 8 comités especializados. La organización promueve básicamente los intereses comunes de sus miembros en toda Europa: su misión es influir en las políticas públicas de la UE con el fin de lograr un sector portuario europeo seguro, eficiente y ambientalmente sostenible. Para más información: <http://www.espo.be>.

³³ Desde 1994, la visión de EcoPorts ha sido la de crear una igualdad de condiciones en la gestión ambiental portuaria de Europa a través del intercambio de conocimientos y experiencias entre los profesionales portuarios que conforman su vasta red (servir al principio “puertos que ayudan a puertos”). En enero de 2011 se convirtió en una parte integral de la ESPO, siendo sus herramientas parte de los servicios que esta última provee a sus miembros, a través de una plataforma online (<http://www.ecoport.com>). Sus herramientas más conocidas hasta el momento han sido el SDM (*Self Diagnosis Method*) o *checklist* de autodiagnóstico en temas relacionados a la sostenibilidad, y el PERS (*Port Environmental Review System*) o sistema de evaluación ambiental portuaria.

Posteriormente, en enero del 2010 la ESPO lanzó el proyecto PPRISM (*Port Performance Indicators: Selection and Measurement*). El mismo fue cofinanciado por la Comisión Europea y tuvo una duración de 24 meses. Su objetivo era la cooperación entre el mundo académico y la industria portuaria en pos de la identificación de un conjunto de indicadores para poder medir el rendimiento del sector portuario. El resultado final fue la obtención de cinco categorías de desempeño: la tendencia del mercado y de su estructura, el impacto socio-económico, el medio ambiente, la cadena logística y el rendimiento operativo, y la gobernanza. Estas categorías, fueron posteriormente utilizadas para construir el *Port Performance Dashboard 2013*, que busca reunir en un mismo tablero, datos sobre aproximadamente 79 puertos de 21 países europeos (Maigret, 2014:19).

Continuando con el proyecto PPRISM, comenzó en septiembre del 2013 el proyecto PORTOPIA (también dirigido por ESPO y cofinanciado por la Comisión Europea) se focalizó en el estudio del desempeño de los sistemas administrativos de los puertos, y de los indicadores que los mismos producen. El objetivo más importante de esta iniciativa es la creación de una plataforma de conocimientos sobre sostenibilidad, para el aprendizaje y la mejora de toda la industria portuaria y sus *stakeholders* (Maigret, 2014:20).

En la actualidad existe un grupo de trabajo con asiento en la ciudad de Bruselas, conformado por integrantes de la IAPH y PIANC³⁴, que se ocupa principalmente de brindar un esquema básico sobre aquellas tendencias en la construcción de reportes de sostenibilidad a nivel portuario y sus beneficios; de guiar el proceso de definición de objetivos y metas a la hora de realizar un reporte de este tipo, colaborar en la identificación de aquellos *stakeholders* más relevantes; y de definir indicadores específicos de la actividad para poder informar sobre el desempeño de la RSE y realizar *benchmarking*. Su último aporte ha sido una publicación que se titula “*Sustainable Ports – A Guide for Port Authorities*”³⁵. El propósito de este informe es el de crear conciencia acerca de las ventajas de implantar una filosofía “*puerto verde*” a través de herramientas y orientaciones que muestran cómo llevar a cabo medidas y estrategias ambientales proactivas. Cabe destacar

³⁴ The World Association for Waterborne Transport Infrastructure. Para más información: <http://www.pianc.org/downloads/envicom/174%20-%20175%20-%20176%20-%20sem/174%20-%20175%20-%20176%20-%20sem/174/tor%20174%20final.pdf>. Consultado el 10/01/2015.

³⁵ En castellano: “Puertos Sustentables – Una Guía para Autoridades Portuarias”.

también que este grupo de trabajo, junto a ESPO, ARUP³⁶, varios puertos individuales, y Transnet brindan su apoyo a GRI para el desarrollo de una guía sectorial³⁷.

No se pueden dejar de citar algunas iniciativas españolas por el avance que representan en estas cuestiones. A continuación se resumen sus aspectos salientes:

- El proyecto INDAPORT³⁸, que duró hasta el 31 de marzo del 2004 y cuyo objetivo fundamental fue el desarrollo de un "Cuadro de Mando" que utilizara el Sistema de Indicadores Ambientales específico para entornos portuarios, desarrollado por el Ente Público Puertos de Estado, la Autoridad Portuaria de Valencia y el Ministerio de Ciencia y Tecnología. Esta herramienta fue clave para la definición de estrategias acordes con la realidad medioambiental, facilitando la toma de decisiones en materia de política ambiental portuaria.
- El Instituto Portuario de Estudios y Cooperación de la Comunidad Valenciana (FEPORTS) inició en 2006 el proyecto MESOSPORT, financiado por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio a través del programa Fomento Investigación Técnica (PROFIT), y en el que participaron Puertos del Estado, las Autoridades

³⁶ Empresa formada por diseñadores, planificadores, ingenieros, consultores y especialistas técnicos que ofrecen un amplio rango de servicios profesionales. Su nombre deriva del apellido de su creador, el filósofo e ingeniero Ove Arup. Su última creación, desarrollada para reportar en puertos españoles se denomina SuPort (*Sustainable Ports*) y se trata de una herramienta desarrollada por su *staff* madrileño, que provee de un marco para la toma holística de decisiones en el ámbito portuario, para brindar apoyo al desarrollo de proyectos y comunicar resultados. Para más información: http://www.arup.com/News/2014_10_October/16_October_Participating_at_PIANC_WG174.aspx.

Consultada el 01/09/2015.

³⁷ Extraído del suplemento *Water Transportation. Ports and Services* (en castellano: "Transporte acuático. Puertos y Servicios") de la publicación de GRI *Sustainability Topics for Sectors: What do stakeholders want to know?* (en castellano: "Tópicos sobre Sustentabilidad para Sectores: ¿Qué desean saber los grupos de interés?"), presentada en mayo del 2013. Para más información: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/sustainability-topics.pdf>. Consultada el 28/08/2015.

³⁸ Extraído de: feports-cv.org/index.php/es/proye/proyectos-finalizados/107-indaport. Consultado el 14/11/2015.

Portuarias de A Coruña y Valencia, y colaboraron la Universitat de València, la Autoridad Portuaria de Gijón y la Fundación Valenciaport. Este proyecto resultó en la “Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español” (2008)³⁹, con la que se pretendió contribuir a mejorar la comunicación acerca de la gestión de los puertos comerciales. En la misma se proponen una serie de pautas y recomendaciones concretas –basadas en los lineamientos GRI- con objeto de facilitar el proceso de elaboración de las memorias de sostenibilidad.

- El 29 de marzo del 2011, Puertos del Estado (Ministerio de Fomento)⁴⁰ puso en marcha un ambicioso proyecto para dotar al sistema de una fiable herramienta para evaluar anualmente sus resultados en materia de sostenibilidad, con el fin de revisar de forma continua los avances de las 28 autoridades portuarias en aspectos tanto económicos como sociales, ambientales e institucionales, entre otros. Para ello, hasta 120 indicadores de sostenibilidad comparables evalúan el progreso de las distintas autoridades portuarias en relación con su entorno, mediante un sistema de comunicación transparente y dinámico.

3.4 Memorias de Sostenibilidad en Puertos del mundo.

Durante el año 2014 y primer semestre del 2015 se realizó un estudio exploratorio en las memorias de sostenibilidad de los principales puertos del mundo. A tales fines se analizó en total la situación de 47 puertos⁴¹, realizando especial hincapié en la aplicación de los lineamientos GRI. La búsqueda se realizó a través de Google, utilizando las siguientes opciones de “palabras clave”: “memoria de sostenibilidad”; “*anual report*”; “*sustainability report*”. Todas estas fueron combinadas con el nombre de cada puerto en particular.

³⁹Extraído de: www.abcpuertos.cl/documentos/Rom_Guia/01_Guia_de_sostenibilidad.pdf (Pág.11). Consultado el 14/11/2015.

⁴⁰ Extraído de: www.fomento.gob.es/NR/rdonlyres/5cf5e121-7045-43fb-925a-80f8139e6e4e/102645/11052603.pdf. Consultado el 14/11/2015.

⁴¹ Dicho número comprende tanto Autoridades Portuarias como concesionarias de terminales portuarias, en algunos casos.

El trabajo fue realizado en etapas: en una **primera instancia**, se utilizó como guía⁴² el siguiente ranking de ciudades-puerto más representativas a nivel mundial. El mismo fue construido por la OECD en el 2013 a partir de la conjunción de otros dos rankings: el top 125 de los puertos más grandes (en relación al tonelaje de cargas) y el top 60 de las áreas con mayor cantidad de habitantes por m².

	Top 20 metro-areas	Top 40 metro-areas	Top 60 metro-areas
Top 20 ports	Shanghai, Osaka-Kobe	Guangzhou, Shenzhen, Tianjin, Hong Kong	
Top 40 ports	Sao Paulo-Santos, New York, Los Angeles/Long Beach	Madras	
Top 60 ports	Tokyo	Bangkok	
Top 80 ports	Mumbai		
Top 100 ports	Kolkata, Karachi	London, Jakarta	Barcelona
Top 125 ports	Manila, Istanbul		Ho Chi Minh City, Chittagong, Miami/Tampa, Philadelphia

Source: Own elaborations based on data from UN Habitat and American Association of Port Authorities

Tabla 3: Metrópolis y puertos más grandes del mundo.
Fuente: OECD (2013:9).

Luego, en base a una consulta efectuada principalmente en la base de datos de la GRI (*Sustainability Disclosure Database*), se pudo realizar la siguiente división:

Puertos que reportan siguiendo lineamientos GRI	Puertos que informan sostenibilidad sin seguir lineamientos GRI	Puertos que reportan información financiera
-Puerto de Shanghai (China). -Puerto de Tianjin (China). -Puerto de Barcelona (España). -Puerto de Los Ángeles (Estados Unidos). -Santos Brasil Participações (compañía privada que desarrolla sus actividades en el puerto de Santos, Brasil).	-Puerto de São Paulo-Santos (compañía Docas de Estado de São Paulo –CODESP-, Brasil). -Puerto de Mumbai (India). -Puerto de Manila (Islas Filipinas). -Puerto de Londres (Inglaterra).	-Puerto de Long Beach (Estados Unidos). -Puerto de Miami (Estados Unidos). -Puerto de Tampa (Estados Unidos). -Puerto de Philadelphia (Estados Unidos). -Puerto de New York y New Jersey (Estados Unidos).

Tabla 4: Reportes de las metrópolis y puertos más grandes del mundo.
Fuente: Elaboración propia.

⁴² Se tomó como guía esta tabla dado que se considera que aquellos puertos que operan anualmente mayores tonelajes de carga, pueden llegar a ser aquellos que, con sus actividades provoquen un impacto mayor en las ciudades en las que se hallan insertos / sean cercanos, y más si estas metrópolis presentan un alto índice de habitantes por m².

El resto de los puertos que se citan en la tabla no reportan, o si lo hacen, es sólo a nivel de sus concesiones a empresas privadas, y no siguen los lineamientos GRI (como por ejemplo, los casos de Pakistan International Container Terminal, en Karachi; y Hutchinson Port Holdings Limited, en Jakarta y Bangkok)⁴³. También, algunos prefieren informar sus acciones de responsabilidad social empresaria / medioambientales a través de sus páginas *web* y no en forma de reporte, como los puertos de Shenzhen, Chittagong y Tokio.

En una **segunda etapa**, se avanzó sobre aquellos puertos que no figuran entre los primeros puestos de ciudades-puertos más representativas a nivel mundial, pero que sí realizan sus memorias de sostenibilidad de acuerdo a los lineamientos GRI, y son:

- Puerto Metro-Vancouver (Canadá).
- Puerto de La Coruña (España).
- Puerto de Ferrol-San Cibrao (España).
- Puerto de Islas Baleares (España).
- Puerto de Castellón (España).
- Puerto de Brisbane (Australia).
- Puerto de Amberes (Bélgica).
- Puerto de Estocolmo (Suecia).
- Puerto de Sines (Portugal).
- Puerto de Rotterdam (Holanda).
- Puerto de Hamburgo (Alemania).
- Puerto de Bremen y Brementhaven (Alemania).
- Transnet⁴⁴ (Sudáfrica).
- Sociedad Portuaria de Santa Marta (Colombia).
- Puerto de Singapur (Malasia).
- Terminal Internacional del Sur S.A. (Tisur), en Perú.

⁴³ Una gran cantidad de países asiáticos utilizan apoyo financiero en sus puertos, en forma de BOT (*build-operate-transfer*). Se trata de una opción que poseen los gobiernos de tercerizar proyectos públicos desde el sector privado. De esta forma, el sector privado diseña, financia, construye y opera las instalaciones. Eventualmente, y después de un período específico de concesión, el dominio sobre estas instalaciones es transferido al gobierno. Vaughan, Pollard y Dyer (1984, citados por Menheere y Pollalis, 1996:5).

⁴⁴ Su nombre proviene del anglicismo “*transport network*” que significa “red de transporte”.

- Trabajos Marítimos S.A. (Tramarsa), en Perú.

A continuación se presentan las **conclusiones** derivadas del análisis realizado.

- 1) Estilos:** son muy variados, es decir, no siguen un estándar predeterminado, ni en la estructura de los informes, ni en las dimensiones que tratan.
 - Algunos informes de sustentabilidad se publican por separado de sus estados financieros, como por ejemplo Tianjin (2013) que publica un “Informe de Responsabilidad Social Corporativa”; y la Sociedad Portuaria de Santa Marta (2013) con su “Informe de Responsabilidad Ambiental”.
 - En los casos de Mumbai (2014) o Londres (2014), por ejemplo, no se publican informes de sustentabilidad propiamente dichos, sino más bien informes de tipo administrativo –también por separado de sus estados financieros- en donde se detallan algunas acciones de RSE y medio ambiente. Aquí, los reportes toman el nombre de “Informe Administrativo” (“*Administrative Report*”) y “Anuario” (“*Annual Review & Accounts*”), respectivamente.
 - La estructura de algunos reportes sigue los lineamientos del Marco de Información Integrada del IIRC, como en el caso de Transnet (2014) y Santos Brasil Participações (2014).
- 2) Procedencia:** de las 21 memorias de sostenibilidad que cumplen con los lineamientos GRI, y fueron analizadas aquí en profundidad, el 48% son europeas y provienen principalmente de España y del norte de Europa: Rotterdam, Hamburgo, Bremen y Brementhaven, Amberes y Estocolmo. América ocupa el segundo lugar, con el 29%; y Asia el tercero con un 14%.

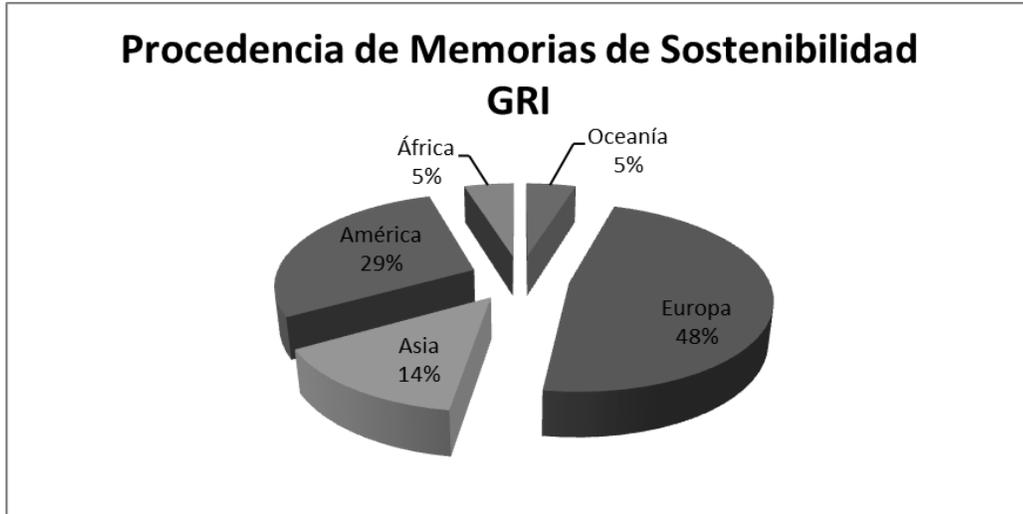


Gráfico 5: Procedencia de Memorias de Sostenibilidad GRI.
Fuente: Elaboración propia.

- 3) Denominación de los informes:** también es muy variada y sin un estándar. De los 21 informes GRI que se analizaron, las denominaciones más utilizadas fueron: “*Sustainability Report*” (Reporte de Sostenibilidad o Informe de Sostenibilidad) con un 52%; Memoria de Sostenibilidad (la elegida principalmente por los puertos españoles) con un 24%; y “*Annual Report*” (Reporte Anual) con el 24% restante.

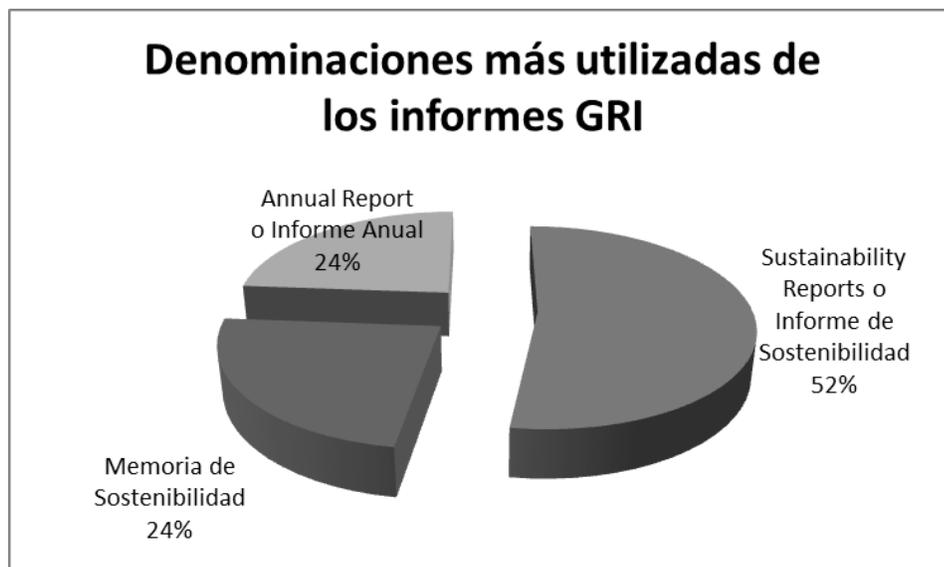


Gráfico 6: Denominaciones más utilizadas de los informes GRI.
Fuente: Elaboración propia.

- 4) Área que abarcan:** todos los reportes analizados comprenden únicamente a la autoridad portuaria, con excepción de:

- El puerto de Amberes, cuyo reporte comprende a todas las organizaciones que trabajan en su zona de influencia,
- Puertos del Estado (organismo público español) quien publica todos los años una Memoria de Sostenibilidad del Sistema Portuario, que resume los principales aspectos económicos, medioambientales y sociales de las 28 autoridades portuarias que nuclea.
- Transnet, por ser una entidad estatal en la que no sólo recaen los puertos nacionales, sino también las terminales portuarias, ferrocarriles, mantenimiento de stock de rieles de ferrocarril, oleoductos y gasoductos.

5) Indicadores más utilizados:

De acuerdo a lineamientos GRI G3.1: se compararon 13 Memorias de Sostenibilidad provenientes de los puertos de: Castellón, Ferrol- San Cibrao, La Coruña, Shanghai, Bremen, Tianjin, y Los Angeles, que datan del ejercicio 2013. También se incluyeron Estocolmo (2014), Amberes (2012), Hamburgo (2012), Tisur (2012), Santa Marta (2011), y Brisbane (2009).

En promedio se reportaron 43 indicadores (tomándose tanto los informados en forma completa como los informados en forma parcial). Los cinco puertos que presentaron un mayor número de indicadores fueron:

Nº de Indicadores	Puerto
81	Castellón / Tisur
70	Ferrol-San Cibrao
68	La Coruña
48	Shanghai
45	Santa Marta

Tabla 5: Memorias con mayor cantidad de indicadores G3.1.
Fuente: Elaboración propia.

Los 10 indicadores más utilizados fueron:

Indicador	Cantidad*	Denominación
EN3	13	Consumo directo de energía desglosado por fuentes primarias.
EC1	12	Valor económico directo generado y distribuido, incluyendo ingresos, costes de explotación, retribución a empleados, donaciones y otras inversiones en la comunidad, beneficios no distribuidos y pagos a proveedores de capital y a gobiernos
EN4	12	Consumo indirecto de energía desglosado por fuentes primarias.
LA1	12	Desglose del colectivo de trabajadores por tipo de empleo, por contrato, por región y por sexo.
LA2	11	Número total de empleados y tasa de nuevas contrataciones y rotación media de empleados, desglosados por grupo de edad, sexo y región.
LA7	11	Tasas de absentismo, enfermedades profesionales, días perdidos y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.
LA10	11	Promedio de horas de formación al año por empleado, desglosado por sexo y por categoría de empleado.
SO1	11	Porcentaje de operaciones donde se han implantado programas de desarrollo, evaluaciones de impactos y participación de la comunidad local.
EC6	10	Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas.
EC8	10	Desarrollo e impacto de las inversiones en infraestructuras y los servicios prestados principalmente para el beneficio público mediante compromisos comerciales, pro bono, o en especie.

*Se refiere a la cantidad de veces que este indicador fue incluido en los reportes bajo análisis.

Tabla 6: 10 Indicadores GRI G3.1 más utilizados.

Fuente: Elaboración propia.



Gráfico 7: Indicadores más utilizados GRI G3.1.

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lineamientos GRI G4: se compararon 8 Memorias de Sostenibilidad provenientes de los puertos de: Islas Baleares, Sines, Tramarsa, que datan del ejercicio 2013; y Rotterdam, Santos Brasil Participações, Transnet, Metro-Vancouver, Singapur, que pertenecen al ejercicio 2014. En promedio se reportaron 32 indicadores G4, siendo Santos Brasil Participações la organización que mayor número presentó (55), seguido de Singapur (43) e Islas Baleares (38).

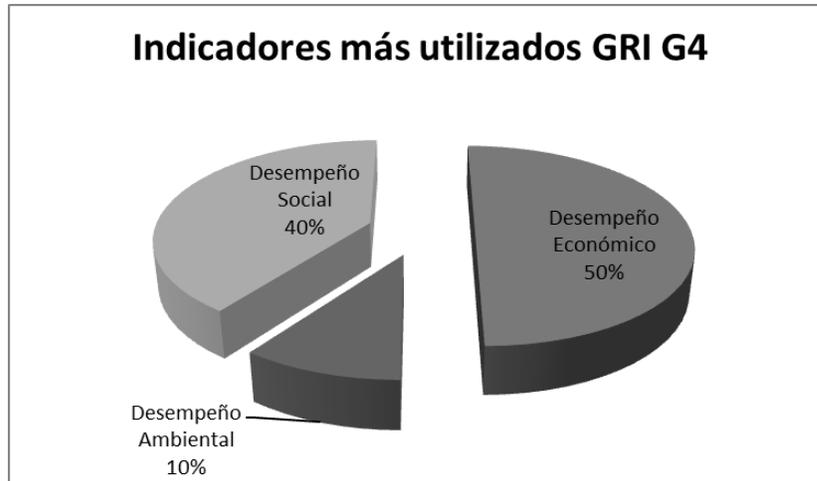
Los 10 indicadores más utilizados fueron:

Indicador	Cantidad*	Denominación
G4-EC1	8	Valor económico directo generado y distribuido.
G4-EC7	7	Desarrollo e impacto de la inversión en infraestructuras y los tipos de servicios.
G4-EC8	7	Impactos económicos indirectos significativos y alcance de los mismos.
G4-LA6	7	Tipo y tasa de lesiones, enfermedades profesionales, días perdidos, absentismo y número de víctimas mortales relacionadas con el trabajo por región y por sexo.
G4-LA7	6	Trabajadores cuya profesión tiene una incidencia o un riesgo elevados de enfermedad.
G4-LA11	6	Porcentaje de empleados que reciben evaluaciones regulares del desempeño y de desarrollo profesional, desglosado por sexo y por categoría profesional.
G4-SO2	6	Centros de operaciones con efectos negativos significativos, posibles o reales, sobre las comunidades locales.
G4-EC3	5	Límite de las obligaciones de la organización debidas a programas de prestaciones sociales.
G4-EC4	5	Ayudas económicas otorgadas por entes del gobierno.
G4-EN12	5	Descripción de los impactos más significativos en la biodiversidad de áreas protegidas o áreas de alto valor en términos de diversidad biológica no protegidas que se derivan de las actividades, los productos y los servicios.

*Se refiere a la cantidad de veces que este indicador fue incluido en los reportes bajo análisis.

Tabla 7: 10 indicadores GRI G4 más utilizados.

Fuente: Elaboración propia.



*Gráfico 8: Indicadores más utilizados GRI G4.
Fuente: Elaboración propia.*

6) Análisis de Stakeholders: en la mayoría de los casos analizados, los puertos realizan un gráfico en forma de flor en sus Memorias para describirlos (la autoridad portuaria en el centro y sus grupos de interés alrededor). Algunos van un paso más allá, y detallan cada una de sus expectativas por separado, con la frecuencia y modo en que establecen contacto, como Bremen (2013:33-39), Ferrol (2013:39), Santa Marta (2011:22), Estocolmo (2013:18), Singapur (2014:39), entre otros; o cómo responden ante sus inquietudes, uniéndolo con los aspectos materiales de la organización (Transnet, 2014:22-26). En otros casos, los grupos de interés son incluidos en la Misión y Visión de la Autoridad Portuaria, como Islas Baleares (2013:94).

Figura 2.1. Nuestros grupos de interés



Gráfico 9: Gráfico en forma de flor para los grupos de interés.
Fuente: Ferrol (2013:39).

7) **Análisis de Materialidad:** en general, no se detectan análisis detallados, tratándose a la materialidad como “la principal preocupación de nuestros grupos de interés” (Ferrol-San Cibrao, 2013:23), o “nuestros grupos de interés y sus inquietudes” (La Coruña, 2013:24). Muchas veces, esta enunciación es desarrollada en la carta del CEO, al inicio del informe (Suecia, 2013:6), o a partir de lo exigido por las normas legales aplicables (Castellón, 2013:107).

En otros casos, solamente se hace mención a las fuentes de información utilizadas por el puerto para conocer aquellos aspectos o expectativas más relevantes para sus grupos de interés (Estocolmo, 2013:18), o a quiénes han contratado para desarrollar un análisis de este tipo (Bremen, 2013:19).

Las autoridades portuarias que sí comunican su análisis de Materialidad generalmente lo hacen bajo la modalidad de listado de aspectos materiales, en reemplazo de una matriz. Rotterdam ha desarrollado una matriz de materialidad (2014:131) muy interesante, en la que describe en su eje de ordenadas a aquellos aspectos en donde existe un potencial de mejora, y en su eje de abscisas al grado de interés de sus *stakeholders* (porcentaje). De esta forma, en su cuadrante I (puntos rojos) se encuentran aquellos aspectos que, de acuerdo con los grupos de interés,

tienen un potencial superior a la media de mejora (compromiso para: optimizar la eficiencia de la cadena de suministro de los flujos de tráfico; posicionar al puerto como una obra atractiva y lugar de aprendizaje; mejorar la accesibilidad de los acuerdos modales con las empresas; realizar nuevas inversiones; la sostenibilidad y el clima; y asegurar ambiente limpio y atractivo alrededor del puerto de Rotterdam). Los puntos del cuadrante II son aquellos que deben ser defendidos, los puntos del cuadrante III son para el desarrollo, y los puntos del cuadrante IV son los puntos que necesitan ser desarrollados.

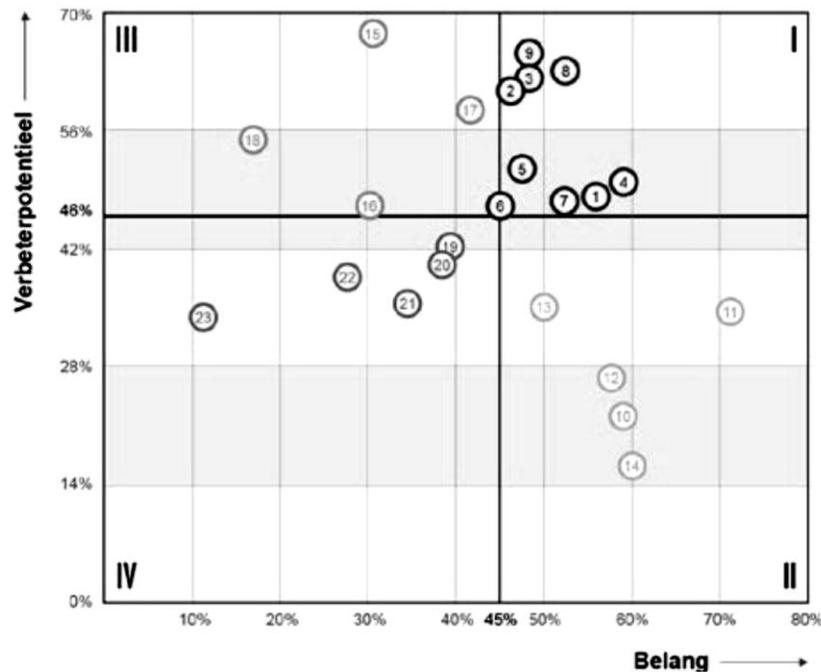


Gráfico 10: Matriz de Materialidad del Puerto de Rotterdam.
Fuente: Informe Anual 2014, Pág. 131.

Otro puerto que realiza un análisis detallado de sus aspectos materiales es el puerto de Singapur (2014:10), el cual identifica seis aspectos, clasificándolos entre aquellos de impacto interno y externo:

- Transporte Marítimo Seguro, Eficiente y Sustentable (externo)
- Sustentabilidad Medioambiental (interno y externo)
- Sustentabilidad Financiera (interno)
- Contribución Económica (externo)
- Apoyo Internacional y Compromiso hacia la Comunidad (interno y externo)
- Nuestra Gente y Cultura (interno y externo)

Resumiendo, en general, los 5 aspectos más señalados como materiales son:

1. Performance medioambiental – impactos en las operaciones del puerto sobre ecosistemas, industrias y comunidades que rodean al puerto
2. Conservación de las fuentes de energía / Energía renovable
3. Solidez Financiera / Crisis financiera global y su impacto en el puerto / Atracción de nuevos capitales y financiamiento
4. RR.HH.: promover el cumplimiento de sus derechos básicos (incluida la salud y seguridad), desarrollo de capacidades y atracción de nuevos talentos
5. Cumplimiento normativo / Relaciones gubernamentales

*Tabla 8: Materialidad en Puertos del Mundo.
Fuente: Elaboración propia.*

8) Continuidad en los reportes: todos los puertos poseen continuidad en sus publicaciones, con excepción de:

- la Sociedad Portuaria de Santa Marta, que en los años 2008, 2010 y 2011 realizaba un “Informe de Sostenibilidad”, con indicadores GRI para las tres dimensiones: económica, social y medioambiental; para pasar a publicar en el 2012 y 2013 un “Informe de Responsabilidad Ambiental” en el que sólo se muestran indicadores medioambientales.
- el Puerto de Brisbane, cuyo último reporte data del período 2008-2009. De allí en más, y probablemente por pasar a manos privadas en el 2010, se discontinuó su realización.

9) Periodicidad: todos los reportes son anuales, con excepción de Amberes, Hamburgo y Los Angeles, que son bianuales.

10) Gobierno Corporativo: al ser prácticamente todas las entidades bajo análisis públicas, es destacable la información que proporcionan algunas de ellas sobre su dimensión institucional (organigramas, composición de distintos comités, etc.), o al menos, las intenciones de informar en el corto plazo sobre sus buenas prácticas. En este sentido, algunos aspectos destacables son:

- el Puerto de São Paulo-Santos (compañía Docas de Estado de São Paulo – CODESP) expresó en su última Memoria (2013:26) que en la próxima se implementarán indicadores de desempeño para conocer más en detalle la gestión de su Gobierno Corporativo.
- el Puerto de Rotterdam posee la política de “cumplir o informar” (2013:79) y cuenta con un Código que resume sus buenas prácticas de Gobierno Corporativo
- Transnet (2014:17) cuenta con un Comité de Auditoría que se encarga de la revisión y evaluación del grado de la integridad y eficacia de la contabilidad, las finanzas, cumplimiento y otros sistemas de control. Además posee un Comité de Riesgos (para adecuar y gestionar los riesgos de la compañía) y un Comité del Gobierno Corporativo y Nominaciones, que asegura que todas las comisiones del Directorio estén remuneradas adecuadamente para poder cumplir sus mandatos.

11) Nivel de adherencia GRI: los puertos que obtuvieron los niveles de adherencia más altos (de acuerdo a las directrices G3.1 en sus últimos reportes son La Coruña, Ferrol-San Cibrao, Castellón y Tisur (A); y Bremen (B+). Mientras tanto, los puertos bajo análisis que realizaron sus Memorias bajo directrices G4, lo hicieron *in accordance* Islas Baleares, Rotterdam, Metro Vancouver, Santos Brasil Participações y Singapur. De todos estos puertos, los únicos que realizaron sus reportes G4 *in accordance comprehensive* (integral) fueron los de Singapur y Sines. También, es importante la mención “*GRI Materiality Matters*” que realizó GRI al Puerto de Islas Baleares y al Puerto de Sines, en sus últimas Memorias de Sostenibilidad⁴⁵.

⁴⁵ Este nuevo servicio brindado por GRI consiste en comprobar si las declaraciones más críticas en los informes (basados en las directrices G4) pueden ser encontradas fácilmente por los lectores, reflejando así un mayor énfasis de G4 en la necesidad de que las organizaciones se centren - tanto en el proceso de presentación de informes como en su informe final - sobre esos temas que son de mayor importancia a nivel negocio, como así también para sus principales interesados. Fuente: <https://www.globalreporting.org/information/news-and-press-center/Pages/Materiality-Matters-GRIs-new-check-service.aspx>. Consultado el 30/04/2015.

El desarrollo sostenible aún es un tema emergente en los puertos latinoamericanos y está siendo abordado principalmente desde una perspectiva medio ambiental; solo en contados casos, cubre la dimensión social. La mayoría aún se encuentra amoldándose a las consecuencias del proceso de privatización de la década de los '90. Sin embargo, algunos operadores portuarios (empresas privadas que ofrecen el conjunto completo de servicios portuarios a nivel nacional) ya realizan su Reporte de Sustentabilidad.

En Argentina, como en Latinoamérica, los puertos se encuentran aún en proceso de adaptación post privatización. Las preocupaciones enfrentan otras realidades tales como: más y mejor infraestructura para poder recibir barcos con una mayor cantidad de TEUs⁴⁶; mejores accesos viales y ferroviarios; y problemáticas ambientales y sociales relacionadas al dragado; entre otras cuestiones.

En consecuencia, ningún puerto (organizado bajo la figura jurídica de ente público no estatal) ha publicado una Memoria de Sostenibilidad. Tampoco la Administración General de Puertos Sociedad del Estado (ente público estatal que gestiona el Puerto de Buenos Aires). La única administradora portuaria argentina (de capitales internacionales) que recientemente ha presentado su Reporte de Sustentabilidad 2012, es Terminales Río de la Plata S.A. (TRP), ubicada en Puerto Nuevo, Buenos Aires. La elaboración del reporte ha seguido los lineamientos que ofrece la GRI, en su versión G3.1, alcanzando un nivel de aplicación "C".

No obstante, algunos puertos argentinos están comenzando, poco a poco, a darle relevancia a los impactos que generan en las ciudades en las que desarrollan sus actividades. Algunos de los máximos avances hasta el momento -en cuanto a exposición hacia el público de información económica, medioambiental y social- son los siguientes:

⁴⁶ TEU (del inglés: *Twenty Foot Equivalent Unit*): se trata de una unidad estándar utilizada para el recuento de *containers* de distintas capacidades, y para describir las capacidades de los buques portacontenedores o terminales. Fuente: Glosario de términos estadísticos de la OECD, disponible en: <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=4313>. Consultado el 14/11/2014.

- El Consorcio de Gestión del Puerto de San Pedro que, en su página *web*, ha publicado un Informe de Gestión que abarca los años 2008-2012⁴⁷ con los principales logros alcanzados en ese período; las sentencias emanadas del Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires (desde el 2005 al 2012), que contienen una resolución sobre los estados financieros de dicha institución⁴⁸; y también, un informe de gestión del año 2013, con un resumen de dos páginas de las actividades realizadas a lo largo de ese año, como por ejemplo, el proceso de implementación de la norma ISO 14.001:2004 (finalmente puesta en marcha durante el año 2014)⁴⁹. Además, son mencionadas en su *web* algunas acciones de RSE para con sus empleados (como la entrega de material escolar, y novedades de acuerdos sindicales, por ejemplo).
- El Ente Administrador puerto Santa Fe (EAPSF) publica una Memoria Ambiental, aunque sin indicadores, donde únicamente se exponen sus actividades relacionadas con el medio ambiente, a partir del año 2011⁵⁰. Además, en su página *web* publica acciones de RSE referidas por ejemplo a programas de visitas al puerto, adhesión a la típica “Noche de Museos”, entre otros eventos.
- El Ente Administrador del puerto de Rosario (ENAPRO) ha publicado en su página *web* los objetivos de su Programa Interfaz (el cual busca una mayor integración entre el puerto y la ciudad)⁵¹, y en su sección “Prensa” se informan los distintos eventos que organiza (cursos, conferencias, convenios, etc.).
- El CGPBB realiza varias acciones de RSE, las cuales son publicadas periódicamente en su página *web* y en redes sociales (como por ejemplo, visitas guiadas de escuelas

⁴⁷ Disponible en: <http://www.puertosanpedro.gov.ar/archivos/file/Gestion2008-2012.pdf>. Consultado el 10/10/2014.

⁴⁸ Disponibles en: <http://www.puertosanpedro.gov.ar/ampliado.php?!D=20110829105217>. Consultado el 10/10/2014.

⁴⁹ Para más información: <http://www.puertosanpedro.gov.ar/archivos/noticias2013.pdf>. Consultado el 04/09/2015.

⁵⁰ Disponible en http://www.puertosfe.com/media/memoria_ambiental_puerto.pdf. Consultado el 10/10/2014.

⁵¹ Extraído de: <http://www.enapro.com.ar/el-puerto-y-la-ciudad/>. Consultado el 05/09/2015.

e instituciones; donaciones a instituciones públicas; e implementación conjunta con la Bolsa de Cereales de la ciudad de Bahía Blanca, de un programa educativo para niños). También, en su página *web* se expone anualmente su Plan de Gestión Ambiental. En lo que se refiere a información de tipo económica, se exponen en “Anuarios” en versión papel, algunos indicadores (entre los cuales se pueden citar: principales destinos de exportaciones y cantidad de toneladas; variaciones porcentuales de mercaderías exportadas; *rankings* de productos más exportados en forma comparativa interanual).

A continuación se realizará una breve descripción de los distintos aspectos analizados en el apartado anterior, pero con respecto al Reporte de Sustentabilidad 2012 de TRP, dado que hasta ahora es el único realizado en el ámbito portuario argentino bajo los lineamientos GRI.

TRP posee la concesión de la operación portuaria de la Terminal de Contenedores y la Terminal de Cruceros Benito Quinquela Martín. Provee servicios de operación de terminal de contenedores y carga general de las Terminales 1, 2 y 3 del Puerto Nuevo, desde noviembre de 1994 hasta octubre de 2019. Está conformada por *DP World*⁵² (responsable del gerenciamiento y casa matriz), *Latin American Infrastructure Fund* y otros socios internacionales. TRP se define a sí misma como una “de las compañías más avanzadas en

⁵² *DP World* posee un Reporte Anual (*Annual Report & Accounts 2014*) que se encuentra publicado en la GRI Disclosure Database (<http://static.globalreporting.org/report-pdfs/2015/0009564bea0064c16839951f60efc180.pdf>, consultado el 14/11/2015). Aunque informa sobre sostenibilidad, no se encuentra realizado bajo los lineamientos GRI. Únicamente menciona a sus operaciones en Argentina en dos páginas de su reporte: en la N° 33, cuando señala con respecto a sus objetivos en materia medioambiental para el 2014 que expresan: “desarrollaremos y expandiremos nuestra capacidad para reciclar y gestionar residuos, incluyendo el trabajo con *stakeholders* a lo largo de toda la cadena de suministro: hemos unido fuerzas con Hutchinson Port Holdings Limited en una campaña de reducción de residuos, que vio trabajando en conjunto a empleados de ambas compañías, comprometidos en la actividades de reducción de residuos en aquellas terminales que poseen las mismas complejidades como Laem Chabang (Tailandia), Ho Chi Minh City (Vietnam), Busan (Corea del Sur) y Buenos Aires (Argentina)”; y en la N° 116, donde exponen el porcentaje de participación en Terminales Río de la Plata S.A. (55,62%), en sus “Notas a los Estados Financieros Consolidados”.

materia de Desarrollo Sustentable dentro del grupo económico, a través de la adhesión y compromiso con los diez principios del Pacto global de las Naciones Unidas desde 2010, además del desarrollo de otras actividades” (2012:22).

Estilo	Se publica por separado de sus propios estados financieros (no se encuentran disponibles en línea) y de los pertenecientes a la casa matriz.								
Procedencia	Argentina.								
Denominación del Informe	<i>Reporte de Sustentabilidad.</i>								
Área que abarca	Expresan: “Presentamos información cuantitativa y cualitativa de nuestras instalaciones de la Terminal de contenedores, de la Terminal de pasajeros y de nuestras oficinas administrativas, ubicadas en Av. Ramón Castillo entre Av. Comodoro Py y Av. de los Inmigrantes, Puerto Nuevo de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.” (2012:18)								
Indicadores de Desempeño más utilizados	<p>Del total de los indicadores GRI G3.1 se reportó un 38%, aprox., representado por:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Desempeño Económico</i>: de los 9 indicadores que propone GRI G3.1, solamente informan el EC6, y en forma parcial (Política, prácticas y proporción de gasto correspondiente a proveedores locales en lugares donde se desarrollen operaciones significativas). - <i>Desempeño Ambiental</i>: de los 30 indicadores que propone GRI G3.1, se reportan en forma completa 9 indicadores (por ejemplo, EN3 y EN4), y 5 en forma parcial (por ejemplo, EN21 y EN22, ambos relacionados con el tratamiento de residuos y aguas residuales; y EN29, que trata sobre los impactos ambientales del transporte de productos y bienes utilizados). - <i>Desempeño Social (indicadores LA, DH, SO y RP)</i>: sobre un total de 42 indicadores GRI G3.1, únicamente se informaron parcialmente 10 (uno de ellos es LA10), y 6 en forma completa (es el caso de SO1). <div style="text-align: center;"> <table border="1" style="margin: 0 auto;"> <caption>Indicadores más utilizados</caption> <thead> <tr> <th>Categoría</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Desempeño Social</td> <td>52%</td> </tr> <tr> <td>Desempeño Ambiental</td> <td>45%</td> </tr> <tr> <td>Desempeño Económico</td> <td>3%</td> </tr> </tbody> </table> </div> <p>Gráfico 11: Indicadores G3.1 más utilizados en Reporte 2012 de TRP. Fuente: Elaboración propia.</p>	Categoría	Porcentaje	Desempeño Social	52%	Desempeño Ambiental	45%	Desempeño Económico	3%
Categoría	Porcentaje								
Desempeño Social	52%								
Desempeño Ambiental	45%								
Desempeño Económico	3%								
Análisis de Stakeholders	Sus grupos de interés son descriptos en forma genérica y breve (2012:35). Se observa una concientización de la organización hacia la importancia del diálogo: realizan un mapeo periódico para conocer sus expectativas e inquietudes específicas, y establecen mecanismos de comunicación (<i>newsletters</i> trimestrales para su público interno).								

Análisis de Materialidad	Realizan una breve descripción de los pasos que debe tener en cuenta toda organización a la hora de analizar sus aspectos más relevantes (2012:18). No realizan ningún tipo de enumeración sobre los suyos propios.
Continuidad en los reportes	Se establece una “obligación de comunicar anualmente , los avances en la gestión del desarrollo sustentable de nuestra organización” (2012:18). Sin embargo, hasta la fecha no se conocen los reportes correspondientes al 2013 ni al 2014.
Periodicidad	Anual. Se comprende desde el 1 de enero al 31 de diciembre de 2012, y, en algunos casos, se comunican datos y hechos relevantes hasta la fecha de publicación (2012:18).
Gobierno Corporativo	Se trata de un apartado muy completo del reporte. Seguramente por ser una organización privada, no sólo detalla su estructura de gobierno y organigrama, sino que también, expone y explica sus políticas de delación o denuncias; de conducta y normas éticas; de conflicto de interés y fraude; y prácticas de buen gobierno corporativo –en cuanto a auditorías y controles- (2012:25-31).
Nivel de Adherencia GRI	Se utilizaron los lineamientos GRI G3.1, alcanzando un nivel “C”.

Tabla 9: Reporte de Sustentabilidad TRP 2012 – Aspectos más relevantes.

Fuente: Elaboración propia.

Como pudo observarse, los reportes de sostenibilidad en los puertos metropolitanos (aquellos que provocan un impacto mayor en las ciudades en las que desarrollan sus actividades) son aun pocos. La gran mayoría únicamente reporta sus estados financieros y algunas acciones de RSE en sus páginas *web*. Resultan importantes otras iniciativas provenientes de puertos que no son metropolitanos, que a pesar de no seguir un patrón común (en cuanto a información suministrada), y de no contar con una guía sectorial que brinde soluciones a problemáticas inherentes a sus actividades, implementan la guía GRI, adaptándola a sus necesidades.

Del relevamiento realizado surge que más allá de que la Junta GRI ha decidido establecer un período de transición de 2 años para que las empresas informantes avancen desde la aplicación de las versiones G3/G3.1 a la G4, es alentador el pasaje en forma voluntaria, de un período a otro, de reportes con lineamientos GRI G3.1 a G4. Esto implica una mayor sensibilización de los puertos hacia aspectos como su materialidad, grupos de interés, y cadena de valor. Se observa que ha disminuido la cantidad promedio de indicadores de desempeño informados (de 43 a 32); por otra parte, los puertos que ya cumplen con G4, tienden a reportar una mayor cantidad de indicadores de desempeño de tipo económico, y en algunos casos, a utilizar los lineamientos propuestos en el Marco del IIRC para reportes integrados, lo que podría estar señalando un mayor interés de los puertos

en mostrar su capacidad financiera o económica de generar valor en el largo plazo, para atraer nuevas inversiones⁵³, cuestión que podrían acometer nuevas investigaciones.

En el próximo Capítulo, se estudiará al Sistema Portuario Argentino, ámbito en el que como pudo observarse, la temática es aún de carácter incipiente, y enfocada principalmente en el aspecto medioambiental y social. Seguidamente, se continuará con la evolución histórica y las características principales del Puerto de Bahía Blanca –protagonista del presente trabajo-. Con respecto a este último, se describirá también su marco legal, y se realizará un breve análisis estratégico, con el objetivo de obtener un mayor conocimiento del caso bajo estudio, para una mejor realización del diagnóstico que se desarrollará en el Capítulo 6.

⁵³ Según Ortas, Álvarez y Garayar (2015), en aquellas empresas que han adoptado los lineamientos de la United Nations Global Compact, se verifica un enlace bidireccional o círculo virtuoso entre los distintos indicadores que utilizan para medir su desempeño ambiental, social y de gobierno corporativo; y su *performance* financiera. Esto es de gran importancia, ya que son justamente los incentivos financieros de las empresas, los que pueden fomentar también, el cumplimiento de sus objetivos sociales y ambientales.

4 SELECCIÓN DEL CASO: CONSIDERACIONES GENERALES SOBRE EL SISTEMA PORTUARIO ARGENTINO Y EL PUERTO DE BAHÍA BLANCA.

4.1 Organización del Sistema Portuario Argentino⁵⁴.

Según el esquema original de principios de siglo XX, el Sistema Portuario Argentino se caracteriza por organizarse de acuerdo al trazado ferroviario (sistema ferro-portuario), que a su vez se concentra en la zona de producción agropecuaria. Fueron empresas privadas las que construyeron y explotaron los primeros puertos del interior, principalmente los localizados sobre el Río Paraná.

En la década de los cuarenta, se produjeron los primeros grandes cambios en el panorama de los puertos, avanzando hacia el estatismo: en primer lugar, con la creación del puerto de Buenos Aires, construido por el Estado; luego, en el año 1942, terminó la concesión de la Sociedad Anónima del Puerto de Rosario de Santa Fe, que pasó a manos del Estado. Poco después, en el año 1943 y por Decreto 1.860, se creó la **Dirección General de Navegación y Puertos** del Ministerio de Obras Públicas, que fue encargada de la fiscalización de los puertos explotados por empresas particulares. Por este decreto y el 10.059 del mismo año, se estableció que los puertos que operaban bajo concesiones precarias, pasarían a ser públicos, a partir de los quince años del inicio de la concesión, o antes, si el Gobierno Nacional declaraba su caducidad. Otras medidas fueron: la creación de la **Administración General de Aduanas y Puertos** (Ley 12.964/47), y de la **Dirección General de Puertos y Vías Navegables**. Ésta última fue reestructurada a través del Decreto 8.803 de 1949, dividiéndose en tres organismos: la **Dirección Nacional de Puertos** (encargada de la administración y explotación de los puertos), la **Dirección Nacional de Aduana** y la **Dirección Nacional de Construcciones Portuarias y Vías Navegables**.

⁵⁴ Gran parte del contenido de este apartado fue extraído de: http://www.sspvyn.gov.ar/Deleg_BBlanca8.html. Consultado el: 01/03/2014.

En el año 1956, mediante el Decreto Ley 4.263/56, se creó la **Administración General de Puertos (AGP)**, entidad monopólica y estatal, que recibió como patrimonio todas las instalaciones portuarias comerciales y ferroviarias del país (aproximadamente 75) para su administración, desarrollo y conservación, mediante la modalidad de una administración central, con sede en la Capital Federal. Bajo su propiedad se incluían tanto a los muelles de carga general, como a los elevadores de granos. Sin embargo, en 1963 se creó la **Junta Nacional de Granos**, dando a este organismo la jurisdicción sobre los mismos. Posteriormente, en 1979 se dicta la Ley 22.108 sobre instalaciones portuarias de elevadores de granos que permitía la existencia de terminales privadas para este tipo de mercaderías. Así fue como comenzaron a surgir una gran cantidad de instalaciones construidas y administradas por particulares que rápidamente absorbieron la mayor parte del tráfico de cereales y subproductos del país por contar éstas con mejor tecnología y eficiencia. Esto ocasionó el desplazamiento de la Junta Nacional de Granos, que hasta ese momento era el único ente autorizado para desarrollar esa actividad, comenzando lentamente hasta la actualidad, un proceso de desestatización. En este sentido, según Urriza (2006:14):

La década de 1990 se caracterizó por una política de estado de desregulación y descentralización, habiendo promulgado el Congreso Nacional un conjunto de leyes, acompañado por el Poder Ejecutivo, quien impulsó políticas de apertura del sistema.

La ley 23.696, promulgada en el año 1992, conocida como Ley de Reforma del Estado, fue la que puso en marcha un profundo proceso de reorganización de la Administración Pública Nacional, al considerar que el país necesitaba transformaciones económicas. Esto implicó el retiro de la actividad estatal de los procesos económicos, tendiente a lograr la baja de costos y fortalecer la apertura de los mercados.

De esta forma, mediante el Decreto N° 817 del 26 de mayo de 1992, el Poder Ejecutivo Nacional ordenó la disolución de la AGP y la consecuente desregulación de la actividad portuaria, a través las siguientes medidas:

- ✓ Creó la Subsecretaría de Puertos y Vías Navegables.
- ✓ Dispuso la disolución de la Capitanía General de Puertos (ente coordinador de la actividad portuaria y de la resolución de los conflictos laborales).
- ✓ Determinó la creación de los Consejos Consultivos Ad honorem de 7 miembros.
- ✓ Determinó que cada puerto tendría bajo su responsabilidad el dragado, la señalización, el balizamiento y otras actividades conexas en sus canales de acceso y espejos de agua.

- ✓ Dispuso la racionalización de la Dirección Nacional de Construcciones Portuarias y Vías Navegables.
- ✓ Eliminó la obligación de contratar tripulantes argentinos.
- ✓ Desreguló el practicaaje, como así también, el servicio de apoyo para traslado, embarque y desembarque de prácticos.

Finalmente, fue gracias a la Ley de Puertos N° 24.093 y su Decreto Reglamentario 769/93, que se dispuso la transferencia de los puertos de todo el país a sus respectivas provincias, salvo el Puerto de Buenos Aires, que permanece hoy en manos del Estado Nacional. En el caso especial de los puertos de Bahía Blanca, Quequén, Rosario y Santa Fe, previamente al traspaso, debían constituirse en sociedades de derecho privado o **entes públicos no estatales** que tendrían a su cargo la administración y explotación de cada uno de ellos. En consecuencia, el órgano de decisión de cada una de estas sociedades lo conformaría un directorio integrado por representantes de diversos sectores vinculados con el quehacer portuario.

Las ventajas de este nuevo modelo jurídico adoptado son muchas. Principalmente, porque la noción de lo público no estatal contribuye a brindarle un mayor peso a la sociedad como fuente del poder político, atribuyéndole así un rol expreso – más allá del voto – en la conformación de la voluntad política. Asimismo, y a diferencia de una propiedad privada en donde la acumulación de capital se produce para ganancias privadas, aquélla existe para servir un bien público. En este sentido, la confianza, la dedicación, y la solidaridad, constituyen roles que les imprimen a estos entes una especificidad respecto del sector lucrativo. Esto sumado a la flexibilidad, la disposición de experiencia especializada y la habilidad para acceder a clientes difíciles de alcanzar, son algunas de las mayores ventajas que el sector no lucrativo o público no estatal posee respecto del sector público estatal. Como consecuencia, y sobre todo cuando la oferta de servicios es muy heterogénea y la capacidad del usuario de obtener informaciones es limitada, las organizaciones públicas no estatales tienden a ser más eficientes (en cuanto a calidad) que la producción privada o la estatal, sobre todo cuando el usuario no tiene condiciones para repactar su contrato con frecuencia.

4.1.1 Cambios a nivel funcional y estructural. Puertos antes y después de la Ley de Puertos.

A continuación, se incluye un cuadro que sintetiza los cambios más relevantes en los puertos, antes y después de la Ley de Puertos:

Funciones	Composición antes de 1992: Puertos dependientes de la Administración General de Puertos	Composición luego de 1992: Consorcios de Gestión
Administración	Concertar y realizar contratos. Arrendar, explotar y administrar instalaciones. Administrar su propio personal: en forma centralizada se realizaba la liquidación y aspectos administrativos relacionados con los recursos humanos.	Administración totalmente descentralizada. Presupuesto del ente, ingresos propios y egresos a cargo del ente. Cuadro tarifario según cada Consorcio de Gestión.
Comercialización	Aplicar las tarifas que la Administración Central fijaba para las diferentes categorías de puerto.	Comercialización totalmente descentralizada. Cada puerto fija sus propias tarifas. Competencia entre puertos para atraer cargas.
Control de gestión	Sin competencia en esta materia.	Control interno: de acuerdo a la estructura de cada Consorcio. Control externo: auditor externo independiente, nombrado por concurso por la Provincia de Buenos Aires Reporta a la Provincia de Buenos Aires, Dirección de Actividades Portuarias, sector control de gestión.
Contabilidad	Contabilidad pública.	Contabilidad como ente privado.
Construcción y mantenimiento	A solicitud de los puertos y propuesta de la AGP con aprobación de la Secretaría de Transporte.	De acuerdo a la decisión del directorio de la autoridad portuaria, a instancias del sector de ingeniería.
Dragado de accesos y sitios de atraque	Bajo la órbita de la Dirección de Construcciones Portuarias y Vías Navegables.	A cargo de la autoridad portuaria. Ante la magnitud del monto de las obras de dragado se prevén subsidios por parte del Gobierno Nacional y Provincial.
Organización de la estiba	Capitanía de Puertos. Ministerio de Trabajo de la Nación.	Existencia de centros de contratación supervisados por la autoridad portuaria. Ministerio de Trabajo de la Provincia de Buenos Aires.
Régimen Jurídico	Empresa del Estado	Ente público no estatal, con aplicación de legislación privada.

Órgano Director		<p>Directorio integrado por nueve miembros:</p> <p>1-Un representante del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, que asume el cargo de presidente.</p> <p>2-Un representante de la Municipalidad.</p> <p>3-Un representante de las asociaciones u organismos privados que reúnen a los productores primarios de las mercaderías que se operan en las instalaciones portuarias del ámbito de actuación del Consorcio.</p> <p>4-Un representante de las empresas comercializadoras.</p> <p>5-Dos representantes gremiales</p> <p>6-Un representante de los armadores o de las empresas representantes de los armadores.</p> <p>7-Un representante de las empresas prestadoras de servicios.</p> <p>8-Un representante de los concesionarios o permisionarios.</p>
Órgano de Ejecución	<p>Consejo de Administración Administrador General Sub administrador general Gerentes Jefes de departamentos Jefe de personal Titulares de las administraciones portuarias.</p>	<p>Gerente General Sub gerente general Jefaturas de área Empleados y operarios.</p>
Órgano Consultivo	<p>Representantes de las entidades privadas más importantes vinculadas al comercio de importación y exportación, a la navegación de ultramar y cabotaje de cada puerto.</p>	<p>Representantes del Concejo Deliberante, Unión Industrial, Corporación del Comercio, Industria y Servicios, Cámara de la Construcción, Cámara de Empresarios del Transporte Automotor de Cargas, Mesa Coordinadora de Colegios y Consejos Profesionales, Cámara de Comercio y Consejo Deporte Náutico Regional.</p>

Tabla 10: Puertos antes y después de la Ley de Puertos.

Fuente: Urriza (2006:24-26).

4.1.2 Sistema Portuario Argentino: Localización. Situación Actual.

Los puertos del país se localizan a lo largo del litoral marítimo y fluvial argentino, cuya longitud oscila entre los 4.725 km. y 6.816 km⁵⁵. Sobre dicho extenso litoral marítimo y fluvial se encuentran los actuales 97 puertos que conforman el sistema portuario nacional, de los cuales 16 son marítimos, 60 fluviales y 21 metropolitanos (Otharán, 2014). La mayoría de sus instalaciones se encuentran certificadas por el Código Internacional PBIP (Protección del Buque y de las Instalaciones Portuarias) que regula la Prefectura Naval Argentina (PNA), y aptos para el comercio internacional.

Debido a la adyacencia de las zonas productivas con las portuarias, más del 90% del comercio exterior argentino se realiza por transporte marítimo, en tanto que para el movimiento interno el medio de transporte más utilizado es el camión (82%), lo sigue el ferrocarril (16,5%) y sólo un 1,5% por barcas, para el movimiento de mercadería entre puertos (Venesia, 2015).

De norte a sur se pueden distinguir las siguientes áreas:

- ✓ **Región fluvio-marítima del sur de la provincia de Santa Fe** hasta el Puerto de Villa Constitución, con eje en el Puerto de Rosario y la zona vecina de San Martín-San Lorenzo. En términos de volúmenes como de valor, los puertos del Gran Rosario conforman el principal nodo de exportación (Venesia, 2015). Ambos dedicados a las oleaginosas, cereales, y subproductos⁵⁶. Sin embargo, otros productos completan la magnitud y complejidad de esta región portuaria, en la que también se encuentra un

⁵⁵ De acuerdo a la Cámara Argentina de la Construcción (2014), el litoral marítimo tiene una extensión de 4.725 km. según el Instituto Geográfico Militar. El Servicio de Hidrografía Naval de la Armada asegura que la extensión de la costa es mayor: 5.087 km. Un reciente estudio realizado por el Instituto Argentino de Oceanografía mediante fotos satelitales, filmaciones y fotografías aéreas habla de 6.816 km. Ninguna de estas medidas muestra su marco de referencia.

⁵⁶ El tráfico comercial está dado principalmente por la carga de pellets de girasol y soja, como así también, de semillas de girasol y soja. Se constituyen como sedes del proceso de acopio, procesamiento y embarque de dichos productos. Esto se debe al asiento en dicha zona de un importante complejo agroindustrial.

gran polo petroquímico. El mineral de hierro es un ejemplo de este tipo de mercancías. Otro puerto importante en esta área, es el Puerto de Reconquista, principalmente por su papel en el sistema económico del norte de nuestro país por el movimiento de barcazas: lo cargado en las mismas es luego traspasado a buques de mayor porte para su exportación en Rosario o San Martín-San Lorenzo.

- ✓ **Región fluvio-marítima de la provincia de Buenos Aires** desde el Puerto de San Nicolás hasta el Puerto de Campana. El primero se ha constituido como uno de los principales puertos cerealeros, mientras que el segundo, comercializa petróleo crudo, mineral de hierro, y rodados, entre otros productos industriales.
- ✓ **Región portuaria metropolitana de Buenos Aires** (comprende el Puerto de Buenos Aires y el Puerto de Dock Sud). La misma se caracteriza por presentar el más importante movimiento de subproductos y cargas generales a través de contenedores. Dicha condición es especialmente aprovechada por el Norte del país y la provincia de Córdoba, que al no poseer salida directa al mar, realizan el intercambio de sus respectivas producciones por medio de estas vías. Al Puerto de Dock Sud ingresan el 90% de las importaciones nacionales (Venesia, 2015).
- ✓ **Área Litoral Marítimo de la provincia de Buenos Aires (Región Bonaerense)**, con los Puertos de La Plata, Mar del Plata, Quequén, y Bahía Blanca como principales protagonistas, todos ellos pesqueros y graneleros. Desde La Plata se exportan hidrocarburos, carbón y manufacturas químicas, también cargas generales, pescado y carnes. El Puerto de Mar del Plata, por su parte, cumple varias funciones: cerealero, militar, turístico pero sobre todo es el primer puerto pesquero del país (Venesia, 2015).
- ✓ **Región Patagónica, con los Puertos de Comodoro Rivadavia, Puerto Madryn, Río Gallegos** destinados respectivamente a servir a la

industria petrolera y el aluminio; el Puerto de San Antonio Este, vinculado a la producción frutícola; y Puerto Deseado, pesquero. También se destaca Ushuaia por su *hinterland* industrial y un activo centro de turismo receptivo internacional.



Gráfico 12: Sistema Portuario Argentino – Regiones geográficas.
Fuente: Cámara de Actividades Portuarias y Marítimas.⁵⁷

⁵⁷ Disponible en: <http://camaracapym.com.ar/index.php/sistema-portuario/argentina>. Consultado el 15 de junio de 2014.

4.2 Puerto de Bahía Blanca.

4.2.1 Características. Ubicación estratégica.

La zona portuaria de Bahía Blanca (Latitud 38°47' Sur, Longitud 62° 16' Oeste) se encuentra emplazada en un estuario de una superficie total estimada en 2.300 km² (Montesarchio y Lizasoain, 1981), con un desarrollo de costa de 400 km² entre la Baliza Monte Hermoso y Punta Laberinto (Melo, 2004). En la porción norte, el paisaje está dominado por el canal Principal, de aproximadamente 60 km. de longitud, con un ancho que varía entre aproximadamente 200 m. en la cabecera y de 3 a 4 km. en la boca (Cuadrado, Ginsberg, Gomez, 2004). El sector interno del canal Principal, comprendido entre la cabecera del estuario y Puerto Galván, tiene un curso sinuoso, destacándose los aportes del río Sauce Chico y el canal Maldonado –principales entradas de agua dulce en el sector-. Completan el paisaje una serie de islas, marismas y planicies intermareales, separadas entre sí por canales de marea más pequeños (Ángeles, 2001)⁵⁸.

Formada por un conjunto de instalaciones diseminadas a lo largo de 25 km. sobre la costa norte de la bahía homónima, su ubicación es privilegiada con relación a importantes centros de producción y consumo dentro del país, influyendo ésta característica principalmente en su competitividad. Así, por ejemplo, Capital Federal se halla a 650 km., Mendoza a 1.100 km.; el sur de Córdoba a 800 km.; San Luis a 750 km.; el Alto Valle de Río Negro y Neuquén a 520 km.; Santa Rosa a 350 km.; al igual que el centro de la provincia de Buenos Aires (Olavarría-Azul) y Viedma a 280 km..

En lo que respecta al Consorcio de Gestión, su jurisdicción portuaria puede dividirse en dos sectores claramente diferenciados, el marítimo y el terrestre:

- ❖ El terrestre comprende específicamente los Puertos de Ingeniero White y Galván, incluido el espacio existente entre ambos denominado zona Cangrejales. En esta zona se encuentran ubicadas actualmente las instalaciones de:

⁵⁸ Son ambientes típicos en la costa interior de los canales. Para más información sobre el ambiente en el cual se encuentra emplazado el Puerto de Bahía Blanca, consultar Anexo A al final del presente trabajo.

- ✓ **Profertil S.A.⁵⁹**: Su planta se encuentra en zona Cangrejales. El almacenamiento de urea granulada se lleva a cabo en dos silos, cuya capacidad de almacenaje es de 75.000 ton. cada uno, lo cual es equivalente a la producción de 45 días. El amoníaco líquido producido se almacena en un tanque donde pueden contenerse hasta 20.000 ton. Posee una capacidad combinada de trenes y camiones de 500 ton./hora (lo que equivale a aprox. 130 camiones por día). Su último Reporte de Sustentabilidad se publicó bajo lineamientos GRI G4 el 22/10/2015⁶⁰.

- ✓ **Terminal Bahía Blanca S.A.⁶¹**: Cuenta con una capacidad de almacenaje con silos de 191.600 ton. y tres cintas transportadoras para la manipulación de cargas.

- ✓ **Muelle Multipropósito**: sus instalaciones se ubican en el sector denominado Sitio 21 del Puerto de Ingeniero White. Se trata de un muelle con una plataforma de 270 m. de largo por 40 m. de ancho, y una profundidad de 45 pies. Se encuentra operado por la empresa Patagonia Norte S.A., especializada en mercadería general y contenedores⁶².

- ✓ **Oleaginosa Moreno Hnos. S.A.⁶³**: Opera en Puerto Galván, con una terminal especializada para el manejo de cereales y subproductos, que recientemente adaptó su puesto de embarque unificando los sitios N° 2 y N° 3, dotándolos de una mayor longitud y una profundidad de 38 pies. En esta terminal, la compañía tiene capacidad para acopiar en forma instantánea 140.000 ton. de granos y subproductos, así como 50.000 m³ de aceites.

⁵⁹ Se trata de una empresa integrada por Repsol YPF y la canadiense Agrium. Es propietaria de la planta de urea granulada más grande del mundo.

⁶⁰ Disponible en: <https://www.unglobalcompact.org/participation/report/cop/create-and-submit/active/180411>. Consultado el 23/11/2015.

⁶¹ Se trata de una sociedad liderada por el Grupo Bunge (agronegocios), que explota los elevadores III, IV y V del puerto de Ingeniero White. Además, opera los muelles 5, 6, 7, 8 y 9.

⁶² Más información en <http://uibb.org.ar/ti/ti-a04nro35.pdf> . Pág. 3 y 4. Consultado el 07/06/2015.

⁶³ Adquirida en el año 1997 por Glencore Internacional.

- ✓ **Cargill S.A.I.C.:** Dicha terminal se encuentra en el sitio N° 9 de Ingeniero White y su muelle -de una longitud de 280 m. y con una profundidad de 45 pies- en la entrada marítima al muelle de carga general, sobre Puerto Galván. Posee recepción por vía ferroviaria y vial, como así también, tres silos de 100 mil, 75 mil, y 19 mil ton. respectivamente, dos celdas de 50 mil y 30 mil ton. y un tanque de 29.500 ton. de capacidad. Fue la primera compañía del sector que obtuvo el Certificado ISO 9.002 para sus plantas oleaginosas, procesos y productos.

- ✓ **Mega S.A.⁶⁴:** En su planta se fraccionan los líquidos, obteniéndose etano, propano, butano y gasolina natural. Cuenta con un predio de 45 has. aproximadamente, en la zona denominada Cangrejales, en donde también se ubican sus instalaciones de almacenamiento y despacho; y con un muelle ubicado sobre el canal de Acceso del Complejo Portuario de Bahía Blanca, que permite la exportación de sus productos en buques tanque tipo *Cape size*⁶⁵. Acredita el cumplimiento de los requisitos de ISO 9.001:2008 (Sistemas de Gestión de la Calidad), ISO 14.001:2004 (Sistemas de Gestión Ambiental) y OHSAS⁶⁶ 18.001:2007 (Sistemas de Gestión de la Seguridad y Salud Ocupacional en el Trabajo).

⁶⁴ Empresa argentina que opera desde abril de 2001, y se encuentra integrada por Repsol-YPF, Petrobras y Dow Chemical Company (Dow). Su eje principal es agregar valor al gas natural, a través de la separación y fraccionamiento de sus componentes ricos, recuperando el etano, que constituye la principal materia prima de la industria petroquímica argentina, y aprovechando el resto de los componentes líquidos para exportarlos a otros mercados. Se trata de una sociedad anónima cuyos accionistas son: YPF S.A., Petrobras y Dow Argentina. Su proceso se divide en dos instalaciones: una planta separadora (en el corazón del yacimiento de gas natural argentino, Loma La Lata, provincia de Neuquén) y una fraccionadora (en el Polo Petroquímico de la ciudad de Bahía Blanca), conectadas por un poliducto de 600 km. de longitud que atraviesa cuatro provincias.

⁶⁵ Buque granelero que posee las siguientes medidas: 280 x 47 x 24,1 x 17,8 (eslora x manga x puntal x calado).

⁶⁶ Sus siglas provienen del inglés: "*Occupational Health and Safety Assessment Series*", que en castellano significa "Series de Evaluaciones en Salud Ocupacional y Seguridad".

- ✓ **Louis Dreyfus Commodities:** Su terminal portuaria se ubica en el sector denominado Cangrejales, sobre la margen Norte del estuario, en un terreno de aproximadamente 20 hectáreas y, como la anterior, se encuentra preparada para recibir barcos tipo *Capesize*. Dispone de varias instalaciones preparadas para recepcionar por modo ferroviario, y por camiones, almacenaje y acondicionamiento de hasta 96.000 ton. base soja. En el futuro, se contempla la ampliación de los silos con el objetivo de alcanzar una capacidad de almacenamiento de 400.000 ton. base soja.
- ✓ **Alfred C. Toepfer Internacional:** Su terminal se encuentra en el Muelle Luis Piedrabuena (de 365 m., con una profundidad de 42 pies) y posee recepción por vía ferroviaria y vial. El complejo se encuentra preparado para descargar hasta ocho camiones simultáneamente, y almacenar hasta 85 mil ton. en celdas y 25 mil ton. en silos.
- ❖ El marítimo abarca toda la extensión de ambas márgenes de la Ría de Bahía Blanca y comprende el espacio geográfico determinado por la línea imaginaria que va desde Punta Pehuen-Có al noroeste a Punta Laberinto al suroeste, siguiendo el arribamiento general de la isobata de 10m. y las líneas de ribera de ambas márgenes hasta su finalización. Dentro de esta jurisdicción marítima quedan excluidos los ámbitos acuáticos y terrestres que corresponden al dominio del Puerto Provincial de Puerto Rosales y a la Base Naval de Puerto Belgrano.

4.2.2 Evolución histórica⁶⁷.

Durante el Virreinato del Río de la Plata (1776-1814) el rey de España, Carlos III, tenía entre sus objetivos estratégicos, ocupar y poblar la Patagonia argentina como medida

⁶⁷ Gran parte del contenido de este apartado fue extraído de “La Bahía... Razones para una Identidad” (web disponible dentro de la correspondiente al CGPBB) especialmente de:
<http://puertobahiablanca.com/identidad/periodo1.php>,
<http://puertobahiablanca.com/identidad/periodo2.php>,
<http://puertobahiablanca.com/identidad/periodo3.php>,y
<http://puertobahiablanca.com/identidad/periodo4.php>. Consultadas el 10/03/2014.

de seguridad y soberanía ante los intereses del imperio británico. Es por ello que, en el año 1794, surgieron los primeros mapas y reconocimientos hidrográficos de Bahía Blanca y sus islas adyacentes, gracias al capitán de navío Alejandro Malaspina.

Entre los años 1824 y 1825 se afianzaron los reconocimientos hidrográficos, con el objetivo de un proyecto fundacional. Luego, Bernardino Rivadavia fue uno de los grandes impulsores de dicho proyecto, cuando durante la Guerra del Brasil, naves enemigas intentaron desembarcar en Carmen de Patagones en marzo del año 1827. Finalmente, la ciudad fue fundada bajo el nombre de “Fortaleza Protectora Argentina” por el Coronel Ramón Bernabé Estomba, el 11 de abril del año 1828. Así, el principal objetivo de este fuerte era el de defender el territorio nacional ante enemigos extranjeros. Posteriormente, también se utilizó para cumplir con los fines de la Campaña del Desierto, y poder anexar paulatinamente, territorios ubicados al sur del país.

Unos años más tarde, y debido en parte al gran crecimiento poblacional de principios de la década de 1880 por la ola de inmigración europea, el tren comienza a tomar protagonismo como medio de transporte, empezando a extenderse hacia el interior del país en forma lenta, pero inexorablemente. Sin embargo, ese desarrollo del sistema ferroviario no se podía lograr sin puertos que lo impulsaran y viceversa. La simbiosis puerto-ferrocarril tenía un espectacular efecto multiplicador.

Por dicha razón, el desarrollo de las instalaciones portuarias se inició con la concesión otorgada por el gobierno nacional al Ferrocarril del Sud, para construir un puerto en la zona de Bahía Blanca, más precisamente en lo que hoy conocemos como la ciudad vecina de Ingeniero White. Los trabajos se iniciaron en el año 1883, para finalizar con la construcción e inauguración del primer muelle metálico el 26 de setiembre de 1885, instalación que permitía atracar únicamente a tres vapores de ultramar y otros tantos de cabotaje. Sin embargo su capacidad de tráfico creció rápidamente, superando en el año 1900 el millón doscientas mil toneladas, de las cuales aproximadamente un millón eran cereales exportados. Este crecimiento explosivo justificó la ejecución de nuevas instalaciones.

Entre los años 1902 y 1904 se construyó el Muelle de Alto Nivel y se concretó la ampliación del viejo muelle, dando origen al conocido Muelle de Hierro, que con su característica forma de “T” identificara a nuestro puerto durante el siglo pasado. En el año

1908 se inauguró el Muelle de Elevadores N° 1 y N° 2, que en conjunto con los muelles anteriormente citados constituyeron, el núcleo inicial del Puerto Ing. White. En forma paralela, en 1905, Ferrocarril Pacífico inició la construcción de otro puerto, ubicado a pocos kilómetros del anterior sobre la ría de Bahía Blanca: Puerto Galván, llamado de esta forma por tomar el nombre del arroyo que desemboca en las proximidades donde fue emplazado.

La evolución posterior del puerto continuó en la década del veinte con el inicio de la construcción del Muelle de Carga General, como así también, del Muelle Elevador Central, que alberga a los actuales sitios 5/6 y 7/8, y del Elevador N° 3 con una capacidad de almacenaje de 142.000 ton.

En la década de 1960, se produjo un salto cualitativo en el desarrollo del Puerto. Bajo la órbita de la AGP y de la Junta Nacional de Granos, se realizó la construcción del silo 9 y del Elevador N° 5, que junto con el dragado de profundización parcial del canal de acceso realizado a fines de la década por la Dirección Nacional de Construcciones Portuarias y Vías Navegables, transformaron a Bahía Blanca en el puerto más profundo del país, permitiendo la operación de buques de hasta 40' de calado.

Entre los años 1971 y 1972, se construyó la Posta para Inflamables en Puerto Galván, que con sus dos sitios de atraque y una profundidad al cero local de 40', brinda mayor seguridad a las operaciones portuarias al concentrar el manipuleo de combustibles en una zona marginal del puerto.

En la década de 1980 se realizó la construcción de la Central Termoeléctrica Luis Piedrabuena, la que aportó un nuevo muelle al puerto, diseñado originalmente para la descarga de carbón o Fueloil, y luego adaptado para la carga de cereales, comenzando sus operaciones en el año 1986. Entre los años 1989 y 1992, y gracias a la obra de dragado que llevó a cabo el gobierno nacional, se aumentó una vez más su profundidad, permitiendo así la navegación de buques de hasta 45' de calado. Esta excepcional obra de ingeniería portuaria abrió un panorama de incalculable magnitud al convertirlo en el principal puerto de ultramar argentino. Las posibilidades comerciales que se generaron a partir de la mayor profundidad del canal de acceso comenzaron a concretarse a través de inversiones privadas de gran magnitud. En el año 1993 se construyó una nueva terminal para la carga de cereales y subproductos, y las terminales existentes fueron ampliando su capacidad de almacenaje,

recepción y carga. Estas inversiones se ponen de manifiesto principalmente, en la zona conocida como Cangrejales, ubicada entre ambos puertos.

Es en septiembre de 1993, cuando la administración y explotación de la zona portuaria de Bahía Blanca pasa a manos de un ente público no estatal denominado CGPBB. Esta entidad fue creada por la Ley N° 11.414 de la Legislatura de la Provincia de Buenos Aires. El Puerto de Bahía Blanca se constituyó así en el primer puerto autónomo de la Argentina. Al constituirse como un ente público no estatal, su órgano directivo se encuentra integrado por nueve miembros representativos de distintos sectores que intervienen en la operatoria y desarrollo portuario. La nómina es la siguiente:

- 1) 1 miembro en representación del Gobierno de la Provincia de Buenos Aires, quien ejerce la presidencia del cuerpo
- 2) 1 por la Municipalidad del Partido de Bahía Blanca
- 3) 2 componentes en representación de las asociaciones sindicales de trabajadores
- 4) 1 por las empresas prestatarias de servicios portuarios y/o marítimos y/o de apoyo de la navegación
- 5) 1 miembro en representación de los concesionarios y permisionarios portuarios
- 6) 1 por los armadores y agencias marítimas
- 7) 1 por los productores primarios de mercaderías
- 8) 1 en representación de los sectores que comercializan las mercaderías.

4.2.3 Principales características. Situación actual.

A continuación se sintetizan las principales características y situación actual del Puerto de Bahía Blanca:

- ✓ Se trata del único puerto de aguas profundas del país, que ofrece un amplio espectro de servicios y alternativas de operaciones, con directa salida al Océano Atlántico y vinculación estratégica con las principales ciudades del interior del país. Su aspecto más importante es su profundidad para la entrada y salida para buques de hasta 45 pies de calado. Esto se ha logrado gracias al destino de aproximadamente el 70% del presupuesto del CGPBB a actividades de dragado. Gracias a esta característica, se ha constituido como el **centro de recepción de buques de energía** (gas natural licuado o LNG) para todo el país (Carnevali, 2013).

- ✓ Con respecto a la clasificación de puertos realizada en el apartado 3.1, se encuentra en una **transición entre un puerto de segunda y de tercera generación**, con características de puerto de tipo **Land Lord** (su suelo es de dominio público, pero su uso puede ser brindado por medio de concesiones a empresas privadas), y **gateway** (dado que su flujo de cargas es directo y del tipo tierra-agua o agua-tierra).
- ✓ Posee muelles con capacidad para operar todo tipo de buques y mercaderías (multiplicidad de cargas), cinco terminales especializadas en la carga de cereales, oleaginosos y subproductos; y accesos viales y ferroviarios que lo relacionan con todos los centros de producción de la Argentina, entre otros.
- ✓ A veinte años de su creación, su crecimiento en cuanto a infraestructura operativa se ve exteriorizado en las siguientes cifras, lo que permite asegurar que su proyección comercial futura resulta muy positiva⁶⁸:
 - Su superficie portuaria aumentó un 83% (de 208 hectáreas a 380 hectáreas).
 - Su superficie portuaria en explotación aumentó un 249% (de 75 hectáreas a 262 hectáreas).
 - Su movimiento marítimo aumentó un 75% (de 677 a 1187 buques ingresados anualmente).
 - Su capacidad operativa aumentó un 185% (de 7.000.000 ton. a 20.000.000 ton.).
 - Su capacidad de almacenaje aumentó un 144% (de 459.000 ton. a 1.124.000 ton.).
 - Su movimiento portuario aumentó un 192% (de 5.429.000 ton. a 15.874.836 ton.).
- ✓ Durante el año 2013, se llevó a cabo una importante obra que exteriorizó nuevamente el impacto social, económico y medioambiental de la actividad portuaria en la ciudad de Bahía Blanca: la profundización y ensanche del canal principal en el estuario, a través de grandes trabajos de dragado. Dichas tareas⁶⁹ apuntaron justamente a

⁶⁸ Información extraída de: <http://vimeo.com/73898697> (video institucional realizado para su Aniversario N° 20).

⁶⁹ Las tareas efectivas de profundización comenzaron el 17 de mayo de 2013 con las operaciones de la draga de succión por arrastre "Kaishuu" (dragas de succión de bandera de Luxemburgo, con 157 metros de eslora y 28 de manga), en la zona del Canal Interior entre los kilómetros 16 y 20 (en cercanías del canal de acceso a la

consolidar a la estación marítima como el principal puerto de aguas profundas de la Argentina. Los trabajos insumieron unos 60 millones de dólares y permitirán la operación de grandes buques, independientemente de la altura de las mareas, con una profundidad de 13,50 metros al cero (en bajamar).

- ✓ Se proyecta para el período 2014-2015, la construcción de la Central Termoeléctrica Guillermo Brown, otro emprendimiento de gran envergadura en el marco del crecimiento del puerto, que demostrará el valor estratégico de la ciudad de Bahía Blanca en su contribución a la matriz energética nacional: su capacidad instalada llegará a los 600 MW, permitiendo la maximización en la flexibilidad del uso de combustibles, y priorizando el acceso a fuentes de abastecimiento de gas natural (pipeline), gas oil (acceso a puerto y poliducto) y biodiesel (vía marítima o terrestre).
- ✓ A partir de la última presidencia del CGPBB, se comenzó a difundir la visión del Puerto de Bahía Blanca como el de una “Ciudad Puerto”, ya sea a través de su sitio *web*, redes sociales, ponencias en distintos congresos, reportajes, etc.
- ✓ En el mes de septiembre de 2013, el Senado bonaerense convirtió en ley el proyecto por el que se avalaba la expropiación de 42 hectáreas destinadas al puerto de Bahía Blanca. El proyecto que dio lugar a la norma apunta al desarrollo de una ZALs (Zona de Actividades Logísticas): ubicar en esos predios obras básicas de infraestructura como por ejemplo, un taller ferroviario al final de las vías, una playa de precalificación de granos, un moderno sistema de molienda, entre otras.
- ✓ Junto con los demás puertos bonaerenses, el Puerto de Bahía Blanca forma parte del Plan Estratégico Productivo de la Provincia de Buenos Aires (PEPBA) 2020. Éste amplio Plan tiene como objetivo, a nivel portuario, relevar el estado de situación y la potencialidad de los puertos, como así también, evaluar la funcionalidad que tiene la Subsecretaría de Actividades Portuarias para con los mismos. Su principal logro

Base Naval Puerto Belgrano) y desde allí se ha venido desplazando hacia la zona de Ingeniero White, en la medida que lograba la profundidad del diseño teórico, lo que se consiguió a mediados del mes de octubre de 2013. Para más información: <http://www.globalports.com.ar/ampliar.php?idr=25819>. Consultado el 30 de junio de 2014.

hasta el momento, fue duplicar la capacidad operativa, de carga y oferta de la provincia hacia el mundo, por medio de la profundización de los puertos. El Puerto de Bahía Blanca tiene un rol central dentro de este programa ya que será una de las principales bocas de salida de las 150 millones de toneladas de cereales que Argentina estará exportando en el 2020 (Breitestein, 2015)⁷⁰.

- ✓ A comienzos del 2014⁷¹, funcionarios provinciales firmaron un contrato con el presidente de la Compañía Sudamericana de Dragado, Koen Robijns, en donde se fijó un monto de inversión pública y privada de u\$s 700 millones para los puertos de la provincia de Buenos Aires, para el desarrollo de infraestructura y profundización de canales de acceso. Las obras más importantes que mejoran la oferta y salida de los productos locales incluyen una inversión de dragado de apertura y mantenimiento por u\$s 123 millones para el puerto de Bahía Blanca por cinco años; \$108 millones para dragar el puerto de Mar del Plata y los \$119,7 millones para Dock Sud, que ayudará a mejorar las condiciones náuticas, entre otras mejoras de infraestructura en el resto de las terminales.
- ✓ Actualmente, se encuentran en proceso de implementación de las normas ISO 14.001:2004, la cual, una vez certificada, permitirá al CGPBB desarrollar su gestión de una forma más integrada con todas sus actividades ambientales⁷².
- ✓ Exporta alrededor del 20% de la producción de granos del país. En los primeros 7 meses del año 2015, se exportaron 818.292 toneladas de trigo, contra las 562.446 de igual período en 2014 (45,5% de crecimiento anual). Otro buen exponente del mercado fue el maíz, donde se contabilizó un incremento del 81% para el mismo período. También arrojó un saldo positivo los pellets de girasol con un 108,6% de incremento, y el aceite de soja con un 25%.⁷³

⁷⁰ Extraído de suplemento en papel del día 01/09/2015 del Diario La Nueva Provincia, con motivo del Aniversario N° 22 del CGPBB, Pág. 7.

⁷¹ Extraído de: www.mp.gba.gov.ar/prensa/noticia.php?idcont=2400. Consultado el 15/11/2015.

⁷² Diario La Nueva Provincia. Suplemento del Día Mundial del Medio Ambiente, págs. 10 y 11 del 5/06/2014.

⁷³ Extraído de suplemento en papel del día 01/09/2015 del Diario La Nueva Provincia, con motivo del Aniversario N° 22 del CGPBB, Pág. 4.

- ✓ Con respecto al destino de sus exportaciones, en los primeros siete meses del 2015, se verificó que es a China donde se transportan los mayores volúmenes de mercadería, ocupando Brasil el segundo puesto, y Vietnam del Sur el tercero⁷⁴.
- ✓ El desarrollo petrolero en Neuquén podría generar un impacto económico nunca imaginado en Bahía Blanca. La proyección de Vaca Muerta en la ciudad acelerará de manera inesperada su crecimiento y la necesidad de toda una nueva infraestructura coordinando una nueva agenda de desarrollo integral que obliga a repensar toda la logística disponible en la ciudad (Bevilacqua, 2015)⁷⁵.

4.2.4 Marco Legal del CGPBB.

A continuación se detallarán las principales normas que aplica el CGPBB, además de las ya desarrolladas en apartados anteriores.

Patrimonio y Régimen Financiero. Documentación y Contabilidad. Régimen Impositivo.

El Capítulo IV del Estatuto del CGPBB⁷⁶ establece que:

ARTICULO 8: Patrimonio. El patrimonio y los recursos del CONSORCIO PORTUARIO DE BAHIA BLANCA se constituyen e integrarán con:

1. Los bienes de cualquier carácter que se le transfieran en propiedad para el cumplimiento de sus fines.
2. Los importes de los cánones y tarifas que perciba de los concesionarios, locatarios, permisionarios y/o titulares de derechos de anticresis de las terminales portuarias o muelles con destino comercial, instaladas o que se construyan en su ámbito de actuación.

⁷⁴ Extraído de suplemento en papel del día 01/09/2015 del Diario La Nueva Provincia, con motivo del Aniversario N° 22 del CGPBB, Pág. 4.

⁷⁵ Extraído de suplemento en papel del día 01/09/2015 del Diario La Nueva Provincia, con motivo del Aniversario N° 22 del CGPBB, Pág. 5.

⁷⁶ Disponible en: <http://puertobahia blanca.com/anexo1.html>. Consultado el 13/01/2014.

3. Las tarifas que perciba de los titulares de las terminales portuarias industriales o recreativas en general, construidas en su ámbito de actuación.
4. Las tarifas por servicios que preste a la navegación, a los buques o a las cargas, que realice por sí o por terceros.
5. Las tasas que cobre por el servicio de mantenimiento y profundización del dragado de los canales existentes en su ámbito de actuación.
6. Las tasas que cobre por el servicio de dragado en las zonas de maniobras, acceso y sitios.
7. Los importes de las multas, recargos e intereses que se apliquen a los concesionarios, locatarios, permisionarios o titulares de derechos de anticresis de las instalaciones portuarias por el incumplimiento, de sus obligaciones.
8. Los importes que en concepto de indemnización perciba por los daños y perjuicios causados en las instalaciones portuarias a su cargo y bienes que integran su patrimonio.
9. Los importes que en concepto de indemnización perciba por los daños y perjuicios producidos por terceros al medio ambiente marítimo de su ámbito de actuación, ya sean provenientes de buques o artefactos navales o de actividades terrestres que se encuentren ubicadas dentro o fuera del mencionado ámbito.
10. Todo otro recurso que corresponda ingresar al patrimonio del CONSORCIO y los bienes de cualquier carácter que adquiera en el futuro con el producido de sus ingresos.
11. El importe de los subsidios, legados y donaciones que reciba, o los bienes de cualquier naturaleza que ingresen como tales.
12. Los aportes que los sectores privados con representación en el Directorio deban efectuar por haberse así decidido para hacer frente al déficit que se produzca o a las obligaciones que excedan la capacidad económica o financiera del ente.

ARTÍCULO 9: Proporcionalidad de la tasa de dragado: La tasa prevista, en el inciso e) del artículo 8 del presente Estatuto guardará proporcionalidad inversa con los aportes a que se hace referencia en el artículo 5.

ARTICULO 10: Régimen financiero. El CONSORCIO percibirá, administrará y dispondrá de sus recursos económicos y financieros, los que deberá aplicar exclusivamente al cumplimiento de su objeto y funciones, según lo determine su presupuesto anual y conforme lo previsto en el presente Estatuto, sobre la asignación de los resultados de los respectivos ejercicios económicos.

ARTICULO 11: Ejercicio presupuestario. Asignación de utilidades. El ejercicio presupuestario del CONSORCIO comprenderá desde el día 1ro. de enero al día 31 de diciembre de cada año, debiendo confeccionar y aprobar la Memoria, el Balance del ejercicio, Inventario, Cuenta de Inversión y, demás cuadros anexos dentro de los ciento veinte (120) días de vencido el ejercicio respectivo. Las utilidades realizadas y líquidas de cada ejercicio presupuestario, serán invertidas en el ámbito de actuación del CONSORCIO. Ello conforme a lo siguiente: a) A reservas en previsión de déficit y quebrantos; b) Para ejecución de obras, de ampliación .de la infraestructura portuaria; c) Para la adquisición de bienes muebles e inmuebles necesarios

para sus funciones; d) Para la capacitación laboral del personal de la actividad portuaria en general, en los avances técnicos que se produzcan en la misma; e) Para asistencia, estímulo y capacitación del Personal del CONSORCIO.

Por otro lado, el Capítulo V del citado estatuto, establece:

ARTICULO 12: Documentación. Rúbrica. Los libros y demás documentación institucional, administrativa y contable del CONSORCIO deberán encontrarse rubricados por la Dirección de Personas Jurídicas de la provincia de Buenos Aires.

ARTICULO 13: Documentación. Enumeración. La Dirección de Personas Jurídicas de la Provincia de Buenos Aires determinará que libros y documentación institucional, administrativa y contable deberá llevar el CONSORCIO, aplicándose en lo pertinente y adecuado a la naturaleza jurídica de la misma, las disposiciones del Código de Comercio (artículos 43 al 67) y las disposiciones de la Ley de Sociedades Comerciales 19.550 (artículos 61 al 65).

En este sentido, el Código de Comercio se refiere al libro Diario e Inventarios y Balances, mientras que la Ley de Sociedades Comerciales señala en dichos artículos a los Estados Contables (Estado de Situación Patrimonial o Balance General, Estado de Resultados –o Cuenta de Ganancias y Pérdidas-, Estado de Evolución del Patrimonio Neto y Estado de Flujo de Efectivo), con sus notas complementarias.

Otros libros que lleva son: 1) Libro de Registro de Informes del Auditor, 2) Libro de I.V.A. Compras, 3) Libro de I.V.A. Ventas, 4) Libro de Sueldos y Jornales, 5) Libro de Actas de Directorio, y 6) Libro de Asistencia a Reuniones de Directorio.

El CGPBB se encuentra auditado a través de tres vías: 1) anualmente, el Honorable Tribunal de Cuentas de la Provincia de Buenos Aires, lleva a cabo auditorías de obligaciones impositivas y previsionales; del cumplimiento de las formalidades legales; de Bienes de Uso; de la formulación y ejecución presupuestaria; de ingresos y egresos; de expedientes de contratación; y de inversiones; 2) trimestralmente, por un auditor externo designado por la provincia de Buenos Aires; y 3) a partir de la obtención de un importante préstamo de la

Corporación Andina de Fomento (C.A.F.)⁷⁷, el CGPBB se encuentra obligado a ser auditado también por una firma multinacional, en este caso, Price Waterhouse & Coopers. Con respecto a este tema referido a auditorías, el Estatuto del CGPBB, en su Capítulo VII establece:

ARTÍCULO 28: Auditoría Externa: El CONSORCIO deberá contar con un servicio de Auditoría Externa a cargo de un Contador Público Nacional inscripto en la matrícula respectiva. Será designado por la Dirección de Actividades Portuarias a propuesta de una terna presentada por el Directorio. Los costos del servicio serán a cargo del CONSORCIO.

ARTÍCULO 29: Informe: La Auditoría realizará un informe trimestral y se asentará en un libro especial que se llevará al efecto, elevándose una copia del informe a la Dirección de Actividades Portuarias Provincial.

En cuanto a sus normas contables, el CGPBB aplica las mismas normas y resoluciones técnicas que cualquier otra organización empresaria. En materia impositiva, la organización se encuentra exenta en el impuesto a las ganancias, por encontrarse comprendida en el Artículo N° 20, inciso "f" de la Ley N° 20.628⁷⁸. Sin embargo, es agente de retención, no solamente de dicho impuesto, sino también del I.V.A., y Recursos de la

⁷⁷ Dicho préstamo fue tomado por el CGPBB para financiar la profundización del canal interior de acceso al Puerto de Bahía Blanca y la profundización y ensanche del canal de vinculación entre el Puerto de Ingeniero White y Puerto Galván y de la zona de maniobras y Postas para Inflamables de Puerto Galván

⁷⁸ Artículo N° 20, inc. f) Las ganancias que obtengan las asociaciones, fundaciones y entidades civiles de asistencia social, salud pública, caridad, beneficencia, educación e instrucción, científicas, literarias, artísticas, gremiales y las de cultura física o intelectual, siempre que tales ganancias y el patrimonio social se destine a los fines de su creación en ningún caso se distribuyan, directa o indirectamente, entre los socios. En caso de que estas ganancias y el patrimonio social se destinen a los fines de su creación y en ningún caso se distribuyan directa o indirectamente entre los socios. En caso de que esta ganancia provengan de dividendos de sociedades anónimas la Dirección devolverá el veintidós por ciento (22%) de los montos percibidos en tal concepto a condición de que las entidades beneficiarias mantengan en su patrimonio durante un lapso no inferior a dos (2) años las acciones que dieron origen a la devolución; en caso contrario deberán reintegrar a la Dirección los importes que hubieren percibido por tal concepto. Se excluye de la exención establecida en el párrafo anterior a aquellas entidades organizadas jurídicamente como sociedades anónimas u otra forma comercial y las que obtienen sus recursos, en todo o en parte, de la explotación de espectáculos públicos, juegos de azar, carreras de caballos y actividades similares.

Seguridad Social. Es contribuyente de I.V.A. y, al ser empleadora, debe cumplir con el pago de contribuciones y aportes al Régimen de Seguridad Social. En lo que atañe a impuestos provinciales, es únicamente contribuyente del impuesto a los Ingresos Brutos. Con respecto a tasas municipales, y por una cuestión de jurisdicción, no le son aplicables.

Medio Ambiente

En esta sección se tomó como referencia al Plan de Gestión Ambiental del CGPBB⁷⁹, publicado en su página *web*.

A nivel nacional:

- **La Ley General del Ambiente N° 25.675 (LGA)⁸⁰:** Esta norma establece el estándar de calidad ambiental y los presupuestos mínimos que deben ser respetados por la legislación local, provincia y municipios - y cumplido por cualquier proyecto en territorio argentino más allá de lo que pudiera surgir de la aplicación más específica de normas locales. Las principales aplicaciones de la norma en el CGPBB son:
 - 1) Seguro Ambiental (reglamentado por el Decreto 1638/2012⁸¹):** el responsable de toda actividad riesgosa, capaz de generar un daño al ambiente en los términos de su Artículo N° 27, debe contar con el respaldo de un seguro que otorgue suficiente cobertura para afrontar la recomposición del ambiente o su indemnización sustitutiva, en caso de ser técnicamente imposible volver al ambiente a su estado ex ante (Artículo N° 22). El CGPBB cumple con esta normativa, a través de la contratación de un Seguro de Caución por Daño Ambiental de Incidencia Colectiva para sus actividades de dragado. Asimismo, exige a todos los concesionarios que actúan en su jurisdicción la contratación de este tipo de póliza. Las coberturas tendrán exclusivamente por objeto garantizar el financiamiento de la recomposición del daño ambiental de incidencia

⁷⁹ Su última actualización fue en el mes de agosto del 2015.

⁸⁰ Publicada en el Boletín Oficial el 28 de noviembre del 2002.

⁸¹ Publicada en el Boletín Oficial del 11 de septiembre del 2012. También, la Resolución OPDS 165/2010 del 5 de mayo del 2010 trata el tema a nivel provincial.

colectiva causado en forma accidental, independientemente de que se manifieste en forma súbita o gradual; salvo que la recomposición no sea técnicamente factible, en cuyo caso deberá preverse la indemnización sustitutiva (Artículo N° 28).

2) La participación ciudadana: a través de su Artículo N° 2, que establece en sus incisos c) e i): “...Organizar e integrar la información ambiental y asegurar el libre acceso de la población a la misma...”. En virtud del mismo, el CGPBB publica anualmente en su página *web* los resultados de su Plan de Gestión Ambiental.⁸²

3) EIA (Estudio de Impacto Ambiental): en su Artículo N° 11, dispone que toda obra o actividad que sea susceptible de degradar el ambiente o afectar la vida de la población, estará sujeta a un procedimiento de evaluación ambiental para cada uno de los proyectos que lleve a cabo. El CGPBB cumple con la realización de este tipo de Estudios, que culminan en una Declaratoria Ambiental⁸³.

- **Ley N° 24.089 (Aprobación del Convenio Internacional para Prevenir la Contaminación por los Buques 1973 y sus Protocolos Anexos, y el Protocolo de 1978 relativo al Convenio Internacional para prevenir la Contaminación por los Buques 1973 -MARPOL-73/78-)⁸⁴:** a través de una

⁸² Con respecto a este tema, también la Ley N° 25.831 (Ley de libre acceso a la Información Pública Ambiental) establece el piso mínimo o estándar de calidad en materia de acceso a este tipo de información.

⁴⁷ La Evaluación de Impacto Ambiental es un procedimiento previo a la realización de obras o actividades susceptibles de degradar el ambiente en forma significativa. Se trata de un procedimiento administrativo, y no un acto aislado, que como tal requiere la formación de un expediente que debe ser monitoreado periódicamente. El mismo, se realiza ante la Autoridad Ambiental competente y se inicia con una declaración jurada sobre el impacto ambiental a producir con la obra o servicio que se proyecta realizar. De esta forma, en la misma se describen las obras o servicios a realizar, como así también, se identifican las consecuencias sobre el ambiente y las medidas de mitigación de los impactos negativos. Como conclusión del procedimiento de una EIA, la Autoridad Ambiental emite una Declaración de Impacto Ambiental (o DIA o Declaratoria Ambiental) mediante la cual aprueba o rechaza los estudios presentados por la empresa.

Fuente: <http://www.consejoportuario.com.ar/informes.aspx?id=4> . Consultada el 29/01/2015.

⁸⁴ Promulgada de hecho: 25 de junio de 1992.

de sus Ordenanzas relacionadas (PNA 02/98) se regula, por ejemplo, el retiro de residuos de los buques. En consecuencia, todo buque que se encuentre atracado en sitios de cualquier Terminal ubicada en Puerto Ingeniero White o en Puerto Galván, mantendrá durante su estadía a su disposición, un contenedor en el cual deberán arrojar los residuos tipo domiciliario que se generen a bordo del mismo. Caso contrario, la Terminal dará aviso en forma inmediata a la Agencia Marítima para que esta proceda a proveer el mismo. Luego, el retiro de los residuos desde la zona portuaria deberá realizarse en vehículos cerrados, para evitar durante su transporte hacia la disposición final, derrames y/o voladuras. Los residuos serán depositados en el lugar autorizado por la Municipalidad de Bahía Blanca (Relleno Sanitario) y bajo las condiciones que el Municipio fije.

- **Ley N° 24.292 (Aprobación del Convenio Internacional sobre cooperación, preparación y lucha contra la contaminación por hidrocarburos)⁸⁵ y Ley N° 22.190 (Régimen de Prevención y Vigilancia de la Contaminación de aguas)⁸⁶:** para el cumplimiento de las mismas se mantiene un diálogo permanente con la PNA, generando instalaciones y procedimientos para que las operaciones de los buques se lleven a cabo en un marco de cuidado del medio ambiente (Carnevali, 2013). De esta forma, todos los sitios que operan con buques de bandera internacional, como así también aquellos que se encuentran afectados a embarcaciones de servicios, cuentan con planes de contingencias⁸⁷ para casos de situaciones de derrames al estuario, retiros controlados de residuos sólidos de los buques y retiros a disposición final a centros habilitados de residuos líquidos (slop y/o líquidos de sentina). El CGPBB controla el total cumplimiento de estas acciones, verificando planes activos y convalidados por PNA en todas las empresas que actúan en su jurisdicción.

⁸⁵ Publicada en el Boletín Oficial el 18 de enero de 1994. Decreto Reglamentario 962/1998, publicado en Boletín Oficial el 20 de agosto de 1998.

⁸⁶ Publicada en el Boletín Oficial el 18 de marzo de 1980.

⁸⁷ Los planes de contingencias consisten en estrategias de acción, despliegue de personal y equipamiento específico (embarcaciones, barreras de contención, equipos de recuperación) que deben ponerse a disposición ante situaciones de emergencia. La Ordenanza PNA 08/98 regula los formatos de los planes y genera las aprobaciones de los mismos.

A nivel provincial:

- **Ley N° 11.723 (Ley Integral del Medio Ambiente y los Recursos Naturales)**⁸⁸: en congruencia con la LGA, esta norma trata sobre la Declaración de Impacto Ambiental que deben poseer todos los proyectos consistentes en la realización de obras o actividades que produzcan o sean susceptibles de producir algún efecto negativo al ambiente de la Provincia de Buenos Aires y/o sus recursos naturales. El CGPBB posee este tipo de Declaración para poder realizar sus actividades de dragado de profundización.
- **Ley N° 12.605 (Almacenamiento, clasificación, acondicionamiento y conservación de granos)**⁸⁹: en este sentido, se mantiene un contacto activo con el Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible, para la realización de auditorías a terminales cerealeras bajo los lineamientos de la misma, y seguimientos de los planes de obras acordados para mejorar el funcionamiento de las operaciones de esos establecimientos. Las empresas bajo esta normativa son: Alfred C. Toepfer Internacional, Terminal Bahía Blanca S.A., Oleaginosa Moreno Hnos. S.A. y Louis Dreyfus Commodities.
- **Ley N° 11.720 (Residuos Especiales)**⁹⁰: el CGPBB cumple con la obligación de llevar cabo la gestión de seguimiento de todas las operaciones de residuos especiales realizadas en el puerto, asegurándose que los mismos lleguen a su disposición final correspondiente. Para el control de un correcto manipuleo y la debida logística a aplicar, se exige a los generadores de residuos especiales generados en tierra, el remito de transporte y su certificado de disposición final, verificando que tanto la empresa que lleva a cabo el transporte como el centro de disposición final, estén habilitados por el OPDS (Organismo Provincial de Desarrollo Sostenible).

⁸⁸ Publicada en el Boletín Oficial el 22 de diciembre de 1995.

⁸⁹ Publicada en el Boletín Oficial el 22 de enero de 2001.

⁹⁰ Publicada en el Boletín Oficial el 13 de diciembre de 1995.

- **Ley N° 12.530:** desde su promulgación en noviembre del 2000, el CGPBB participa como miembro invitado en las reuniones del Comité de Control y Monitoreo de acuerdo a lo establecido por sus Artículos N° 6 y N° 7.⁹¹
- **Ley N° 11.459 (Radicación Industrial)**⁹²: el CGPBB le exige a las empresas concesionarias (Cargill S.A., Profertil S.A., Mega S.A., entre otras) que el cumplimiento de lo establecido en esta ley, en lo que se refiere a la obtención del Certificado de Aptitud Ambiental. Semestralmente cada una de estas empresas debe remitir al CGPBB los resultados obtenidos con los correspondientes protocolos de toma de muestra y análisis de laboratorio, observación y posterior inspección de campo (en caso de ser necesario).
- **Resolución OPDS 41/2014 (ex 504/01):** el CGPBB tiene contratado servicios de laboratorios para la recolección de muestras y análisis de concentración de Material Particulado en el aire. Estos controles se llevan a cabo desde el año 2007 y abarcan trece puntos de muestreo en zonas que están dentro y fuera de la jurisdicción portuaria. La frecuencia de toma de muestras es cada treinta días y la frecuencia de entrega de informes es mensual. Los resultados, que se comparan con

⁹¹ Artículo N° 6: Créase el Comité de Control y Monitoreo integrado por representantes de la Secretaría de Política Ambiental, el Ejecutivo Municipal, el Honorable Concejo Deliberante de Bahía Blanca y las Universidades con asiento en la ciudad de Bahía Blanca. Se deberá invitar a participar del mismo a la entidad gremial de la rama específica y también a organismos e instituciones vinculadas a la seguridad y operatividad del área portuaria, otras entidades gremiales y gremiales-empresarias, asociaciones ambientalistas y sociedades de fomento con jurisdicción en el ámbito de aplicación de la presente. Tendrá carácter consultivo y de asesoramiento. La Autoridad de Aplicación deberá requerir la opinión del Comité, como requisito previo a la resolución de cuestiones vinculadas con la ejecución del Programa. La reglamentación determinará el número de representantes y las normas de organización y funcionamiento. La participación de los integrantes en el Comité de Control y Monitoreo será de carácter honorario. Artículo N° 7: El Comité tendrá como objetivos generales, sin perjuicio de los que establezca la reglamentación, los de asesorar y participar en la elaboración de planes de alerta, vigilancia, control, educación y concientización ciudadana sobre el programa de control y monitoreo que se establece en la presente ley y evaluar la ejecución del mismo y el cumplimiento de sus objetivos.

⁹² Publicada en el Boletín Oficial el 10 de diciembre de 1993.

la Ley 5.965, Dec. 3390/95, se distribuyen a las distintas empresas granarias radicadas en el puerto y a la autoridad de aplicación de la normativa con el objeto de aunar planes de trabajo para minimizar los impactos detectados

- **Disposición OPDS 268/02:** desde el año 1999 el CGPBB dispone de un sistema de información de los resultados de los muestreos del estuario de Bahía Blanca, por indicadores de contaminantes en sedimentos y en agua, desarrollado en base a dicha normativa, que convalida como ambientalmente aptas las obras de Dragado de mantenimiento de profundidad en el canal de acceso y puerto de Bahía Blanca. El plan de Monitoreos tiene una frecuencia trimestral y permite obtener datos, antes, durante y después del dragado. Los resultados de los Monitoreos son comparados con normativas existentes aplicables en sistemas similares (Holanda, Canadá, USA). Los análisis, llevados a cabo por laboratorios privados o instituciones oficiales, son remitidos a la OPDS. Además se verifica su variación temporal comparando con estudios existentes de organismos oficiales (IADO o Instituto Argentino de Oceanografía).
- **Disposición OPDS 168/02:** enuncia las acciones de cumplimiento ambiental que se requieren para declarar ambientalmente aptas las tareas de mantenimiento de dragado.

A nivel municipal:

- **Ordenanza N° 8781 (Comisión Asesora de Control del Medio Ambiente):** el puerto de Bahía Blanca tiene un espacio de participación en el ámbito de actuación de la Comisión Asesora del Honorable Concejo Deliberante, para el tratamiento de problemas ambientales que afectan a toda la ciudad de Bahía Blanca. Cabe destacar que por tratarse de una Comisión Asesora, sus conclusiones y recomendaciones no revisten carácter vinculante.⁹³

⁹³ La Ordenanza fue sancionada el 11 de agosto de 1995. Los objetivos de esa Comisión son: asesorar en los proyectos referidos al control y reducción de la contaminación y la preservación del ambiente, analizar y emitir juicio sobre emprendimientos urbanos y localización de industrias, mantener actualizado el Centro de Documentación e Información Municipal y regional, con asiento en el H. Concejo Deliberante con libre acceso

- **El CGPBB tiene una activa participación en el proceso APELL⁹⁴:** coadyuvando en la tarea de preparar a la población para eventuales respuestas ante emergencias tecnológicas. El APELL, trabaja activamente en un plan coordinado de emergencia para manejar efectivamente los accidentes y evitar que se transformen en catástrofes, a la par de enseñar a la comunidad a cómo reaccionar ante diversas situaciones de emergencias. Para ello, el proceso se articula en tres comisiones: respuesta, riesgo y difusión, conformados con el objetivo de proteger a la comunidad contra pérdidas humanas y materiales, evitando daños al medio ambiente.
- **Proyectos de Resolución recientes:** el 6 de octubre del 2014, la Unión Cívica Radical presentó en el Honorable Concejo Deliberante de la ciudad de Bahía Blanca (HCDBB), un proyecto de resolución a través de su concejal Aloma Sartor. En el mismo se solicita: 1) al Gobierno Nacional que, en forma urgente, resuelva la situación de los tres buques metaneros que se encuentran varados en el Puerto de Ingeniero White; 2) a la Secretaría de Energía de la Nación, que informe si los tres buques metaneros varados en el Puerto de Ing. White dan cumplimiento a todas las medidas de seguridad exigidas como así también si se evaluaron e identificaron los peligros y riesgos que implican tal situación; 3) al CGPBB y la PNA, que informen si los buques metaneros se encuentran operando de acuerdo a las exigencias fijadas para la operatividad náutica en la Ría; si tal situación podría poner en riesgo la operatividad del puerto; y si se ha implementado alguna medida adicional de

a integrantes de esta Comisión, participar y contribuir a la elaboración de un programa municipal de Educación Ambiental, proponer modificaciones o ampliaciones de la legislación vigente en temas ambientales, así como nuevas normas que considere necesarias, elaborar propuestas, estudios y trabajos con recomendaciones para el logro de los objetivos de la Ordenanza N° 6.209.

⁹⁴ Es una implementación municipal de un programa de las Naciones Unidas (*Awareness and Preparedness for Emergencies at Local Level*), el cual consiste en la preparación de la población para minimizar las pérdidas humanas y materiales ante la posibilidad de una catástrofe o evento accidental que se pueda originar a partir del funcionamiento de industrias de alta complejidad. La función primordial de este plan es interactuar entre las empresas, entidades intermedias y población para la capacitación y coordinación de acciones tendientes a prepararse para responder ante cualquier emergencia tecnológica y ambiental que pudiera surgir.

circulación y control en el sistema de movimientos de buques en el área de fondeadero a la altura de la boya 11.

Recursos Humanos

- **Convenio Colectivo de Trabajo (CCT):** Los empleados del CGPBB (salvo el personal de Dirección) se encuentran representados por la Unión Ferroviaria, a través del CCT N° 24/75⁹⁵. Dicho CCT fue modificado, en lo concerniente a escalas salariales y categorías, a través de Actas Acuerdo posteriores. El más reciente es el N° 1394/2013⁹⁶ que establece las siguientes categorías: Supervisor de Área, Administrativos 1 y 2, Obrero Capataz, Obreros 1 y 2, Administrativos Auxiliares de 1ra. y 2da. , Administrativos 3 y 4. El personal de Dirección se encuentra representado por la Asociación del Personal de Dirección de Ferrocarriles Argentinos, a través del CCT N° 1020/08⁹⁷. El mismo también sufrió modificaciones posteriores, sobre todo en lo referente a escalas salariales, a través de Actas Acuerdo. El Acta N° 610/2008 es el vigente, el cual establece los salarios básicos para las categorías de Supervisor y Jefe de Área.
- **Directorio:** De acuerdo al Estatuto del CGPBB, en su Capítulo VI, Artículo N° 23, establece que el cargo de Director será de carácter honorario respecto del consorcio, sin derecho a ningún tipo de retribución a cargo de éste, excepto el pago de viáticos debidamente documentados.
- **Otros sindicatos con los que interactúa:** las dos asociaciones sindicales que se encuentran representadas en el Directorio del CGPBB son: S.O.M.U. o Sindicato de Obreros Marítimos Unidos, y S.U.P.A. o Sindicato Unidos Portuarios Argentinos. La

⁹⁵ Convención Colectiva de Trabajo N° 24/75 del 19 de junio de 1975: sus partes intervinientes fueron la Administración General de Puertos (Empresa del Estado) y Sociedad "Unión Ferroviaria". Zona de Aplicación: Capital Federal, provincias de Buenos Aires, Santa Fe, Corrientes, Chaco, Formosa, Misiones, Entre Ríos, Río Negro, Chubut, Santa Cruz y territorio Nacional de Tierra del Fuego.

⁹⁶ Publicado en el Boletín Oficial el 29 de enero de 2014.

⁹⁷ Publicado en el Boletín Oficial el 15 de octubre de 2010.

primera entidad nuclea a los trabajadores Marítimos de Marinería y Maestranza (marineros, auxiliares de máquinas, mozos, camareros y cocineros), embarcados en todo tipo de buques y artefactos de navegación de ultramar, fluvial, lacustre y de pesca, sean éstas propiedad de empresas armadoras privadas, del Estado o sociedades mixtas. La segunda entidad nuclea a los estibadores portuarios, es decir, aquellos trabajadores que se ocupan de las operaciones de movimiento y consolidación de carga y/o descarga.

- **Seguridad Laboral:** en este sentido, el CGPBB se rige por las siguientes normas: Ley Nacional 19.587 de Higiene y Seguridad en el Trabajo y su decreto reglamentario 351/79⁹⁸; Ley Nacional 24.557 de Riesgos del Trabajo⁹⁹ y sus decretos reglamentarios; y resoluciones de la Superintendencia de Riesgos del Trabajo (S.R.T.). Además, cuenta con un Manual de Seguridad¹⁰⁰ disponible en su página *web*, para todos los que deseen contratar con la organización.

Otras normas que aplica:

- **Código P.B.I.P. o Código de Protección de los Buques y de las Instalaciones Portuarias:** luego de los ataques terroristas contra Estados Unidos, llevados a cabo el 11 de Septiembre de 2001, la Organización Marítima Internacional (OMI) declaró su determinación de trabajar junto a los países interesados, para impedir que el transporte marítimo se convierta en blanco del terrorismo internacional y de otros actos ilícitos. Es así como dicho Código entró en vigor a partir del 1º de Julio de 2004, siendo en nuestro país su autoridad de control de implementación la PNA (a través de la Ley N° 26.108). El mismo establece metodologías de control de accesos a los sitios portuarios donde se realiza la transferencia de las mercaderías, como así también la realización de determinados procedimientos tendientes a optimizar la operatoria portuaria. En el mes de julio

⁹⁸ Publicada en el Boletín Oficial el 22 de mayo de 1979.

⁹⁹ Publicada en el Boletín Oficial el 3 de octubre de 1995.

¹⁰⁰ Fuente: http://puertobahia blanca.com/normativas/manual_seguridad.pdf.

del 2009 fueron certificados bajo esta normativa el muelle Ministro Carranza Sitios 17, 18, 19 y 20, como así también Puerto Galván Sitios 5,6 y 7.

- **OHSAS 18.001:2007:** el CGPBB ha certificado en el 2008 su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional de acuerdo a sus lineamientos, tanto en su rol de Autoridad Portuaria, como así también en su rol de administración y explotación del Complejo Portuario de Bahía Blanca. Es así como la organización se compromete a: implementar un sistema documentado de Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional que será comunicado a todas las personas que estén incluidas en el alcance del mismo, proveyendo los recursos financieros y humanos necesarios para el desarrollo de los planes y programas establecidos; establecer un sistema de consulta y comunicación con el personal y contratistas para su capacitación en las técnicas de prevención de riesgos; responder rápida y eficazmente a las emergencias o accidentes; y cumplir con todas las disposiciones legales, regulaciones aplicables y códigos privados a los que adhiera.
- **ISO 9.001:2008:** el CGPBB obtuvo la certificación de esta norma a fines del 2012. La misma promueve la adopción de un enfoque basado en procesos para desarrollar, implementar y mejorar la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, y así aumentar la satisfacción del cliente. Asimismo, especifica los requisitos para un sistema de gestión de la calidad, cuando una organización: a) necesita demostrar su capacidad para proporcionar regularmente productos que satisfagan los requisitos del cliente, los legales, y reglamentarios aplicables, y b) aspira a aumentar la satisfacción del cliente a través de la aplicación eficaz del sistema, incluidos los procesos para la mejora continua del sistema y el aseguramiento de la conformidad con los requisitos del cliente y los legales y reglamentarios aplicables.

Antes de pasar al próximo apartado, y a modo de resumen, es importante destacar algunas acciones que el CGPBB ya se encuentra desarrollando o ya ha certificado, principalmente a través de su Área de Seguridad y Medio Ambiente, y serían importantes para canalizar a través de su propia Memoria de Sostenibilidad:

- ✓ La publicación anual, en su *web*, de los resultados de su Plan de Gestión Ambiental.

- ✓ El control, de los planes de contingencia activos y convalidados por PNA, de todas las empresas que actúan en su jurisdicción.
- ✓ La especial atención que realiza sobre todo tipo de residuos generados en su área de influencia.
- ✓ La exigencia a las empresas concesionarias, de la obtención del Certificado de Aptitud Ambiental.
- ✓ La contratación de servicios de laboratorios para la recolección de muestras y análisis de concentración de Material Particulado en el aire.
- ✓ La disposición de un sistema de información de los resultados de los muestreos del estuario de Bahía Blanca, por indicadores de contaminantes en sedimentos y en agua (plan de Monitoreos).
- ✓ La participación en el proceso APELL.
- ✓ La certificación OHSAS 18.001:2007 (especialmente, por establecer un sistema de consulta y comunicación con el personal y contratistas, para su capacitación en las técnicas de prevención de riesgos) e ISO 9.001:2008.

4.3 Análisis Estratégico del CGPBB.

4.3.1 Visión. Misión. Valores.

A pesar que la Visión y la Misión de la organización no se encuentran ampliamente difundidas entre todos sus integrantes (únicamente sus jerárquicos la conocen), ambas afirmaciones están redactadas por escrito. Según Urriza (2006), es posible consensuar entre los miembros del CGPBB la siguiente Visión y Misión de la organización:

VISIÓN

Queremos ser el impulsor y facilitador del puerto, con un alto espíritu ético y de innovación en la gestión, satisfaciendo las necesidades actuales y futuras de la comunidad portuaria, atrayendo inversores, apoyados en el principal soporte del modelo: el adecuado equilibrio entre los sectores público, privado y gremial, asociados en la toma de decisiones que conduzcan a un creciente desarrollo.

MISIÓN

- Como Autoridad Portuaria tiene la responsabilidad genérica del correcto funcionamiento y desarrollo del Puerto en su conjunto, coordinando y controlando las actividades portuarias, situando las mismas planificadamente en manos de

operadores privados, manteniendo la responsabilidad de cubrir todas las necesidades que hagan a la operatoria del Puerto.

- Administrará, y circunstancialmente explotará los bienes y servicios bajo su órbita de responsabilidad, asegurando la adecuada y conveniente provisión de infraestructura y prestaciones básicas esenciales, alentando la inversión privada en esos rubros y garantizando la libre competencia entre operadores.

Ambas afirmaciones poseen un marcado énfasis en lo comercial, lo cual se debe a la autonomía de la organización. De la Visión y la Misión anteriormente expuestas, se deducen los principales valores de la organización:

- Espíritu ético en su proceder
- Mejora continua
- Innovación constante
- Compromiso
- Satisfacción al cliente
- Colaboración con su entorno
- Equidad entre sus operadores

Asimismo, a partir de lo expresado en el apartado anterior -con respecto a las acciones que el CGPBB ya se encuentra desarrollando o ya ha certificado, principalmente a través de su Área de Seguridad y Medio Ambiente-; y por encontrarse en proceso de implementación de las normas ISO 14.001:2004 (sección 4.2.3), se puede afirmar que la “preocupación por el cuidado del medio ambiente” es también uno de sus valores.

4.3.2 Cadena de Valor Interna y Externa.

A continuación, se esbozará la cadena de valor interna y externa de la organización, dado que, como ya se analizaba en el apartado 2.2.1., la importancia de este enfoque radica en conocer las partes que están vinculadas por las actividades, productos, servicios y relaciones de la organización, y por lo tanto pueden afectar y, al mismo tiempo, ser afectadas por la misma. Como resultado se logra una visión holística y una identificación de sus principales impactos.

<p>Actividades de Apoyo</p>	<p>Infraestructura Gerencial: Las funciones relacionadas a sistemas de información, planeamiento y control fueron incorporadas paulatinamente a partir de la implantación de su nueva estructura jurídica. Actualmente, el CGPBB cuenta con áreas de Control de Gestión, Administrativa-Contable, y Legal. En todas ellas juega un papel preponderante la calidad, más aún luego de la implantación de la norma ISO 9001:2008. También, el área de Secretaría General realiza el soporte administrativo a la estructura gerencial a través de la instrumentación y labrado de actas de las decisiones que son tomadas en el seno del Directorio.</p>	
	<p>Gestión de Recursos Humanos: Cuenta con un área de Recursos Humanos que se encarga de la contratación de personal, gestión, desarrollo y remuneración del personal del CGPBB. Actualmente, el área se encuentra desarrollando descripciones de cada puesto de trabajo, como así también, implantando una herramienta de detección de necesidades de capacitación del personal, para el cumplimiento de los objetivos corporativos. Más allá del área en sí misma, el equipo de trabajo del CGPBB es cohesionado y comprometido con los valores de la organización.</p>	
	<p>Desarrollo de la Tecnología: Representada principalmente por el área de Ingeniería, quien realiza permanentemente tareas de desarrollo tecnológico en pos de mejorar e innovar en forma sostenible, en las operaciones de dragado, incorporación de tierras, y cuidado de medio ambiente. En este sentido, también el área de Medioambiente tiene un rol importante al buscar continuamente el efectivo control y resguardo de la seguridad (laboral y medioambiental) y protección marítima, gracias a sus sistemas y cámaras de seguridad de última generación. También el área de Control de Gestión colabora al proporcionar mejoras en los procesos administrativos para lograr una mayor calidad. En general, existe una atmósfera de actualización permanente en torno a los desafíos propios de la actividad.</p>	
	<p>Adquisiciones: Se encuentra a cargo del sector de Compras, que es quien realiza la contratación de insumos necesarios para la prestación de servicios, las contrataciones con terceros para la realización de las obras en la zona portuaria, y el control de los almacenes. Las empresas prestadoras de servicios deben formar parte de un Registro, y cumplir con determinados requisitos enumerados en la Resolución 9/94. Los contratistas deberán cumplir con el Anexo II - Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, el cual enumera la documentación que deberá ser entregada al CGPBB, previamente a la iniciación de los trabajos en la zona portuaria. También, deberán desarrollar sus actividades en el marco del Manual de Seguridad para contratistas (documento de autoría del CGPBB).</p>	
<p>Actividades Primarias</p>	<p>Operaciones: Conformado no sólo por los integrantes del área de operaciones, sino también por todos los sectores que realizan la coordinación, giro de buques, otorgamiento de sitios, prioridad de utilización de muelles, y control de gestión de concesiones, servicios públicos y permisos de uso. La prestación de servicios se realiza bajo condiciones controladas y validadas por la organización.</p>	<p>Relaciones Institucionales: El desarrollo de redes de comunicación hacia el exterior de la organización y la difusión de las actividades de la misma (a través de radio, redes sociales y programas de televisión) se encuentra a cargo del área de Secretaría General. Este sector también colabora en la construcción de la identidad "Ciudad-Puerto" a través de programas educativos para niños, en alrededor de 40 escuelas de la ciudad, y visitas guiadas de distintas instituciones educativas en la zona portuaria.</p>

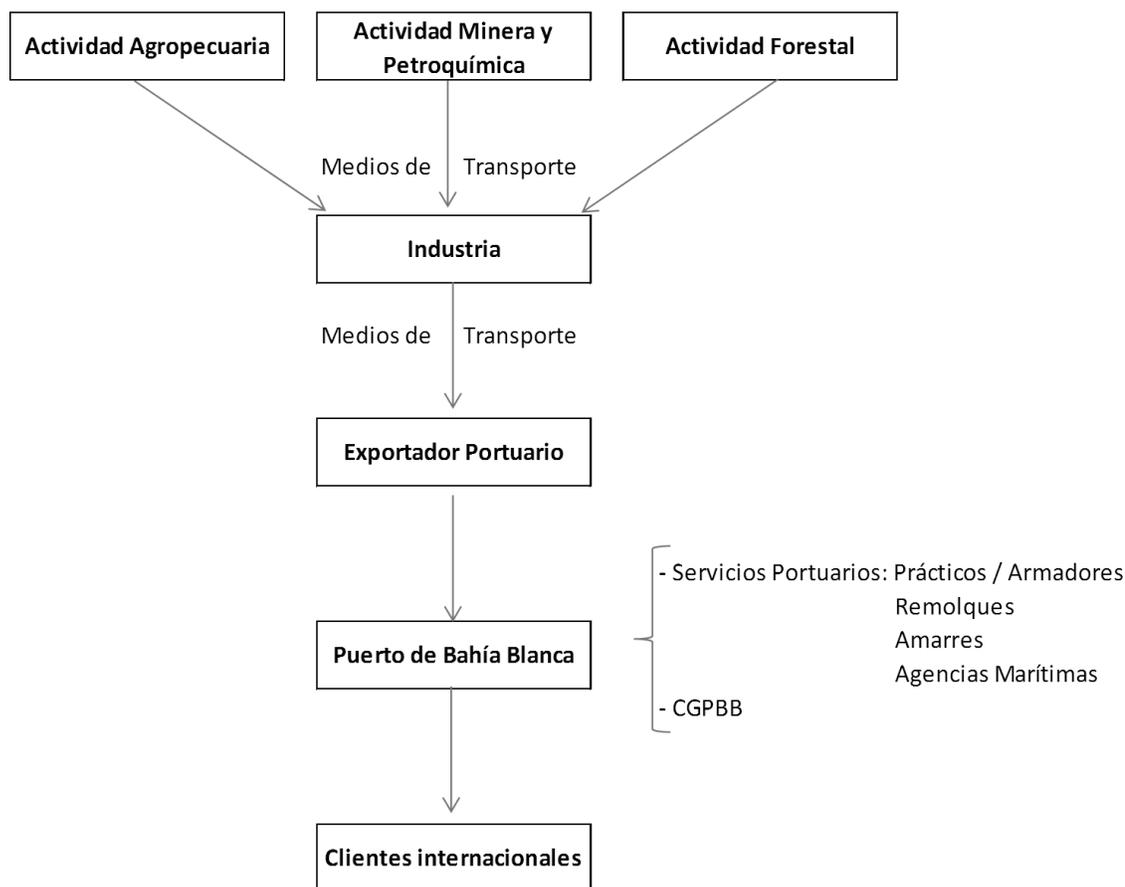
MARGEN

Gráfico 13: Cadena de Valor Interna del CGPBB.

Fuente: Elaboración propia¹⁰¹.

¹⁰¹ Datos relativos a Adquisiciones tomados de la página web del CGPBB:

- la reglamentación del Registro se encuentra disponible en: <http://puertobahia blanca.com/normativas/Resolucion%209.pdf>. Consultado el 17/09/2015.
- el Anexo II – Higiene, Seguridad y Medio Ambiente fue consultado a través de:



*En el presente gráfico se tuvo en cuenta a la "Industria" como paso previo a la exportación, sólo a fines de exponer todas las fases de la cadena de valor externa (siendo que las tres primeras actividades también pueden exportar en forma directa).

Gráfico 14: Cadena de Valor Externa del CGPBB.
Fuente: Elaboración propia.

4.3.3 Ventajas Competitivas. Estrategia.

De acuerdo a todo lo anteriormente analizado, se puede concluir que las ventajas competitivas del CGPBB son:

http://puertobahiablanca.com/normativas/R5_P_SySO_4-4-

[5 Anexo II Higiene Seguridad y Medio Ambiente Rev4.pdf](#). Consultado el 17/09/2015.

- el Manual de Seguridad para contratistas se encuentra disponible en: http://puertobahiablanca.com/normativas/manual_seguridad.pdf. Consultado el 17/09/2015.

- ✓ **Profundidad para la entrada y salida para buques de hasta 45 pies de calado.** Esto se ha logrado gracias a sus condiciones naturales, y también al destino de aproximadamente el 70% de su presupuesto a actividades de dragado. En consecuencia, el puerto se ha constituido como el centro de recepción de buques de energía (gas natural licuado o LNG) para todo el país (Carnevali, 2013).
- ✓ **Infraestructura y equipamiento que favorece la diversidad de cargas.** Posee muelles con capacidad para operar todo tipo de buques y mercaderías, cinco terminales especializadas en la carga de cereales, oleaginosos, frutas, subproductos, químicos, entre otros; y accesos viales y ferroviarios que lo relacionan con todos los centros de producción de la Argentina.
- ✓ **Modelo jurídico.** Como ente público no estatal, autónomo e independiente, no sólo brinda una mayor seguridad jurídica y confianza a los contratos de concesiones vigentes, sino que también, contribuye a incentivar a empresas a radicarse y operar en la zona portuaria en el futuro.
- ✓ **Recursos Humanos¹⁰².** Su personal es altamente calificado en lo que a capacitación y experiencia se refiere. Algunos empleados han realizado estudios de posgrado o cursos especializados en la temática portuaria, en reconocidas instituciones en el exterior del país. Por otro lado, se observa un compromiso y una cohesión en pos de un objetivo común: la satisfacción del cliente a través de una solución total.

Una vez identificadas sus ventajas competitivas, se presentará la estrategia de la organización. Más allá del hecho que la organización posee un Plan Estratégico, renovable cada 5 años, según Urriza (2006) es posible consensuar entre los miembros del CGPBB la siguiente afirmación, cuyos pilares perduran a través del tiempo:

ESTRATEGIA

Se trabajará para que los clientes sientan que la autoridad portuaria entiende sus problemas y confíen en que desarrollará soluciones hechas a su medida, desde la

¹⁰² La formación o educación de los Recursos Humanos del CGPBB pudo recabarse a través de las entrevistas efectuadas (consultar el Anexo B), que serán desarrolladas en el Capítulo 6.

infraestructura, la logística, los servicios, las instalaciones y el modelo de gestión portuario. Para el logro de esta estrategia se priorizará la creación de valor para el cliente sobre la base de la oferta integrada, el precio y la calidad de los servicios ofrecidos, la fuerza de la marca del puerto y la posibilidad de selección entre una variada gama de servicios. En síntesis, los esfuerzos serán conducidos a brindar al cliente una solución total.

Como puede observarse, al realizar especial hincapié en la *satisfacción de sus clientes*, se trata de una **estrategia de diferenciación** (Porter, 1980). Son las condiciones de competitividad (proactividad, disponibilidad de infraestructura, tarifas acordes, etc.) que se ofrecen a sus usuarios, lo que insta a ser elegido ante otras opciones.

4.3.4 Stakeholders del CGPBB.

A continuación, y en función de todo lo analizado anteriormente, se presentan los grupos de interés que interactúan día a día con la organización:



Gráfico 15: Stakeholders del CGPBB.
Fuente: Elaboración propia.

En el Capítulo 6 se volverá sobre esta temática, y se analizará en profundidad el interés y el poder de los *stakeholders* más relevantes del CGPBB, gracias a la información relevada siguiendo el método de recolección de datos que se expone a continuación.

5 MÉTODO DE RECOLECCIÓN DE DATOS.

5.1 Método de recolección de datos: *Entrevista / Cuestionario.*

Para la realización del siguiente Capítulo, se eligió recabar información primaria a través de **entrevistas semi-estructuradas** ya que, por la naturaleza del tema planteado, se necesita conocer la opinión en profundidad del entrevistado y, a su vez, el tema reviste carácter confidencial y reflexivo, propio de situaciones en las que este no hablaría frente a otros.

Según Triviños (1987), “la entrevista semi-estructurada es aquella que utiliza preguntas básicas, apoyadas en teorías e hipótesis, que interesan a la investigación y que, en seguida, ofrecen un amplio campo de interrogantes, junto a nuevas hipótesis que van surgiendo cuando el investigador recibe las respuestas de los informantes”.

Se tuvieron en cuenta los testimonios provenientes de una muestra compuesta por 14 agentes, relacionados directamente al objeto bajo análisis que se detallan a continuación. El criterio de selección se ajustó a su relevancia teórica, es decir, se escogieron aquellos individuos que fueran capaces de aportar, dada su riqueza informativa, aspectos centrales que contribuyan a la comprensión del problema bajo estudio. Es así que se incluyeron aquellos sujetos que tuvieran un contacto directo con la unidad estudiada, que estuvieran insertos en la misma, y que se vieran de alguna manera, afectados por ella también.

El método adoptado para escoger la muestra fue **no probabilístico por conveniencia**: fue elegida de acuerdo al criterio de accesibilidad, buscando que los entrevistados pudieran ser contactados con cierta facilidad. La forma de contacto, en particular para con los empleados del CGPBB, fue principalmente gracias a la co-directora del presente trabajo, quien trabaja en la institución. En otros casos, el contacto se realizó vía *e-mail*. En todos los casos, y dado lo novedoso del tema, se envió a los participantes una síntesis del plan de tesis, para que estuvieran al tanto de lo que se iba a tratar.

Para la construcción de la muestra se tomó como guía a las 7 materias fundamentales de Responsabilidad Social de la norma ISO 26.000:2010: Derechos Humanos, Prácticas Laborales, Medio Ambiente, Prácticas Justas de Operación, Asuntos de Consumidores y Participación Activa y Desarrollo de la Comunidad. También, se tomó como referencia la muestra tomada por el Puerto de Amberes a la hora de dialogar con sus grupos de interés, antes de realizar su segundo reporte de sostenibilidad¹⁰³.

Entrevistados	Sexo	Rango etario	Antigüedad*	Profesión	Formación
E1	M	50 - 60	< 10	Ex Presidente del Directorio del CGPBB	Universitario
E2	M	60 - 70	30 - 40	Gerente General del CGPBB	Universitario / Posgrado
E3	M	50 - 60	30 - 40	Delegado Gremial del CGPBB	Terciario
E4	M	60 - 70	20 - 30	Delegado Gremial del CGPBB	Universitario / Posgrado
E5	M	50 - 60	30 - 40	Jefe Área RR.HH. del CGPBB	Universitario
E6	F	30 - 40	< 10	Analista Área RR.HH. del CGPBB	Universitario
E7	M	40 - 50	10 - 20	Jefe Área Seguridad y Medio Ambiente del CGPBB	Universitario / Posgrado
E8	M	60 - 70	30 - 40	Jefe Área Ingeniería e Infraestructura del CGPBB / Subgerente del CGPBB	Universitario
E9	F	30 - 40	< 10	Supervisora Área Administrativa del CGPBB	Universitario / Posgrado
E10	M	70 - 80	10 - 20	Director del CGPBB / Referente sector cerealero	Secundario
E11	M	50 - 60	< 10	Director del CGPBB / Referente sector cerealero	Terciario
E12	M	60 - 70	< 10	Gerente Cámara de Permisarios y Concesionarios de los Puertos de Bahía Blanca / Referente sector petroquímico	Universitario / Posgrado
E13	M	50 - 60	30 - 40	Jefe Área Secretaría Gral. del CGPBB	Universitario no concl.
E14	M	30 - 40	10 - 20	Referente Asociación Ambientalista "Unión 20 de Agosto"	Terciario / Universitario en curso

* En el vínculo del entrevistado con la organización. Se encuentra expresada en años.

*Tabla 11: Muestra utilizada.
Fuente: Elaboración propia.*

Como puede visualizarse, el perfil del entrevistado se trata de una persona con estudios, con un promedio de edad de 53,10 años, y una antigüedad en el vínculo con la organización bajo estudio de 20 años, aproximadamente. El número asignado a cada entrevistado no guarda ninguna relación con la secuencia de realización de las entrevistas.

A pesar de que la entrevista/cuestionario es un método fundamentalmente cualitativo, se realizó una valoración numérica porcentual del estadío en que se encuentra

¹⁰³Disponible en: <http://www.sustainableportofantwerp.com/sites/default/files/20130719%20-%20stakeholdersnote.pdf>. Consultada el 14/11/2014.

la unidad bajo análisis para implementar/construir su Memoria de Sostenibilidad. Cada una de las preguntas del cuestionario fue acompañada de una breve guía donde se especificaba la respuesta objetivo que se desea lograr.

Para elaborarla, se han tomado como referencia las siguientes fuentes –citadas en orden de importancia en cuanto al aporte al presente trabajo-, adaptándose en algunos casos algunas de las preguntas que allí se realizan:

- ✓ Una herramienta publicada por el Instituto Argentino de Responsabilidad Social Empresaria (IARSE, 2007) para pequeñas y medianas empresas, con el objetivo de incentivar y contribuir a que la RSE sea incorporada en la realidad cotidiana de las mismas. De allí se tomó aproximadamente un 50% del contenido de las preguntas y respuestas posibles.
- ✓ El Cuestionario de Análisis Estratégico para el Gerente Medioambiental Portuario de Ecoports o *SDM – Self Diagnosis Method* (2003), el cual fue diseñado para apoyar a los gerentes en sus tareas periódicas de revisión de su *performance* medioambiental. Dicho cuestionario fue especialmente útil para tomar preguntas disparadoras referidas a la temática medioambiental, con la expectativa de realizar un cuestionario de las características que afrontaron -en su momento- puertos europeos.
- ✓ Una propuesta para Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs) realizada por el Comité de Integración Latino Europa- América (CILEA, 2013), organismo que formula un cuestionario adaptado a las exigencias sociales y ambientales, que contiene preguntas a utilizar por el profesional para realizar un diagnóstico sobre la situación actual de la organización frente a variables económicas, de gobernanza, ambientales, sociales y societarias.
- ✓ Una guía elaborada por CapacitaRSE (2014), de uso exclusivo para todo Gerente de RSE, con herramientas útiles para organizar Proyectos de RSE o preparar la información para la Memoria de Sostenibilidad.
- ✓ El Método AUTORSE¹⁰⁴ de Héctor González (2014), el cual se basa en la norma ISO 26.000:2010, y cuyo objetivo es realizar una autoevaluación inicial, tanto en organizaciones que quieran una primera toma de contacto con la RSE, como así

¹⁰⁴ Disponible en: <http://diarioresponsable.com/portada/opinion/18035-rse-iso26000-empresas-obtener-informacion-gestion.html>. Consultado el 14/08/2014.

también, en aquellas que ya han realizado políticas en esta materia pero desean optimizar sus resultados.

5.1.1 Estructura.

Se planificó un total de 32 preguntas, organizadas en bloques de acuerdo a la temática y objetivos de cada una. Se optó comenzar con bloques compuestos de preguntas fáciles de contestar y que partan de planteamientos globales (disparadores), para que el participante se adentre gradualmente en la situación y se sienta cómodo. Luego las preguntas se adecuaron y personalizaron de acuerdo a la especialidad de cada entrevistado, respetando en todos los casos las Preguntas Genéricas y Troncales. Las preguntas se clasificaron en los siguientes bloques:

- 1) *Preguntas Genéricas*: con el fin de obtener una aproximación sobre el conocimiento del encuestado hacia conceptos básicos de RSE y Desarrollo Sostenible.
- 2) *Preguntas Troncales*: para poder conocer la relación de la organización con los conceptos del punto anterior, como por ejemplo: sensibilización del Directorio hacia dichos temas, compromiso y trato del CGPBB hacia sus grupos de interés, entre otros.
- 3) *Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa*: con el objetivo de conocer los compromisos éticos y valores de la organización, como así también, aspectos vinculados al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento del órgano de gobierno del CGPBB.
- 4) *Público Interno (Factor Social)*: para averiguar sobre el compromiso de los empleados con la organización, y viceversa; el impacto de la gestión de RSE en los empleados; la relación del CGPBB con los sindicatos; y cómo la organización busca brindar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad.
- 5) *Desempeño Económico*: con el objetivo de explorar sobre aspectos vinculados a la contabilidad y el control interno de la organización, y sobre el trato que el CGPBB dispensa hacia sus clientes y proveedores.
- 6) *Medio Ambiente*: para obtener una aproximación sobre el compromiso de la organización con la mejora de la calidad ambiental.

Como se expresaba en el párrafo anterior, las preguntas se adecuaron al perfil de cada entrevistado en particular, se administraron en forma personal y utilizando un rango horario de 30 a 40 minutos en cada oportunidad¹⁰⁵. Se administraron en los meses de abril, mayo y junio del año 2015; obteniéndose una cantidad promedio de 22 respuestas por cada entrevistado. El *mix* de preguntas realizadas a cada uno fue el siguiente:

- E1: se efectuaron en mayor medida preguntas pertenecientes al bloque de Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa; y del bloque Desempeño Económico. En menor medida se consultó sobre las temáticas relativas a Público Interno (Factor Social) y Medio Ambiente.
- E2: se realizaron preguntas del bloque Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa; y se exploraron cuestiones comerciales y estratégicas de la organización.
- E3, E4, E5, E6 y E13: se efectuaron preguntas pertenecientes al bloque de Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa; como así también del bloque del Público Interno (Factor Social). En el caso particular del entrevistado 13, se exploraron adicionalmente cuestiones vinculadas a la RSE.
- E7, E8 y E14: se consultó principalmente sobre el bloque Medio Ambiente.
- E9: se consultó principalmente sobre el bloque relativo al Desempeño Económico.
- E10 y E11: se realizaron en mayor medida preguntas pertenecientes al bloque de Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa; y luego se consultaron algunas cuestiones del bloque Desempeño Económico.
- E12: se consultó sobre el bloque Desempeño Económico; y en menor medida, sobre el del Medio Ambiente.

Cada pregunta fue estructurada en forma de cuadro, dividido a su vez en cuadros contiguos. Se reconocen dos tipos de pregunta:

- *Preguntas de opción múltiple*, con el objetivo de poder darle al encuestado la opción de elegir una o más opciones como respuesta. Este tipo de preguntas

¹⁰⁵ Solamente en un caso, y por imposibilidad de establecer un horario de reunión, se realizó la entrevista por medio de la utilización de *e-mail*.

puede visualizarse en el primer y segundo bloque descripto en el apartado anterior.

- *Preguntas de una única opción, progresivas* que representan distintos etapas de una evolución y son típicas de los bloques 3, 4, 5 y 6 del apartado anterior: el objetivo fue poder obtener una herramienta de evaluación sobre la etapa actual de la gestión de RSE y sostenibilidad de la organización. En este tipo de preguntas, cada cuadro contiguo representa un estadio de determinada práctica (cada etapa presupone el cumplimiento del nivel anterior).

5.2 Análisis de Resultados.

En la etapa de análisis, se realizó un estudio detallado del contenido de las entrevistas, tratando de captar el significado de frases y palabras utilizadas, descartando aquello que no resultaba muy significativo. Según Krippendorff (1980), el análisis de contenido ayuda a realizar inferencias válidas y replicables para el contexto. Destacan Freitas y Janissek (2000) que, dado que el comportamiento, opiniones e ideas se manifiestan en forma verbal o escrita; el uso de esta técnica exige paciencia, disciplina, imaginación y rigidez, entre otras características.

En cuanto al modo en que se analizaron los resultados, desde el comienzo y hasta el final, se realizó a través de transcripciones y confección de matrices. A continuación se ofrece una síntesis de las etapas del análisis de los datos:

- 1) Lectura de las entrevistas transcritas (en los caso que pudieron ser grabadas), para asimilar el tenor de cada una. Se tuvieron en cuenta los tiempos en los que se explicaron temas relevantes, para poder reflexionar sobre el grado de interés que los encuestados le daban a aquellas temáticas más relevantes y/o sensibles.
- 2) En el caso de no poder ser grabadas, lectura reflexiva de las anotaciones.
- 3) Búsqueda de variables clave y comunes de 1) y 2).
- 4) Transcripción y codificación de las respuestas obtenidas en una matriz previamente preparada con puntajes asignados para cada una, para que posteriormente fuera más fácil la interpretación de los resultados obtenidos, a través de promedios.

- 5) Para poder determinar los niveles de interés y poder de los distintos grupos de interés, se calcularon promedios de las valoraciones asignadas por cada uno de los encuestados. Lo mismo se realizó para elaborar la matriz de materialidad, separando previamente los valores asignados por parte de encuestados internos de los externos de la organización.
- 6) Confeción de un “Semáforo”, para poder analizar con mayor practicidad el estadio en el que se encuentra la organización para construir en el corto plazo su Memoria de Sostenibilidad, y para hacer más fácil el Análisis FODA que posteriormente se desarrolló. Para su realización se tomaron únicamente en cuenta las áreas temáticas analizadas en los apartados 5.3 al 5.6. Se calcularon promedios, en función de los puntajes obtenidos en cada respuesta, y se redondearon los resultados para poder trabajar con ellos con mayor facilidad. Se colorearon con rojo los resultados iguales a “1” (áreas en las que se debería prestar una mayor atención por encontrarse en un estadio precario); con amarillo los resultados iguales a “2” (áreas en desarrollo); y con verde los resultados iguales a “3” (áreas desarrolladas y en funcionamiento).

A continuación, se volvieron a calcular promedios, pero esta vez de cada área temática, con el objetivo de poder determinar un porcentaje general (a nivel de toda la organización). Es así como a través de un promedio de promedios se determinó un único resultado, el cual fue multiplicado por 100 y dividido por tres (por ser tres los niveles de evaluación). Esta metodología fue tomada de la guía CapacitaRSE (2014), mencionada en el apartado anterior.

- 7) Al resultado obtenido en el punto anterior, se lo comparó con la escala propuesta por CILEA (2013), para poder concluir en el estadio en el que se encuentra la organización para construir su Memoria de Sostenibilidad. Dicha escala establece que:
 - *De 0 a 10 puntos:* La organización tiene grandes oportunidades para mejorar, pues aún no posee una gestión orientada a la RSE.
 - *De 11 a 35 puntos:* La organización ya realiza acciones en el ámbito de la RSE. Se sugiere no sólo realizar un análisis más detallado, verificando en cuáles temas se obtuvo una puntuación más alta y qué contribuyó para obtener dicho resultado; sino también, la búsqueda de prácticas positivas de RSE e ideas sobre cómo desarrollar acciones creativas y formas de superar obstáculos.

- *De 36 a 60 puntos:* La organización ya asimiló los conceptos de RSE y tiene claridad de los compromisos necesarios para su gestión socialmente responsable. Esos compromisos están generando aspectos positivos, por medio de una relación más próxima y productiva con las partes involucradas. En esta etapa se posee madurez para profundizar algunos aspectos de esa gestión. Se sugiere analizar los temas individualmente y buscar la estrategia más adecuada para perfeccionarlos, elaborando una planificación a mediano y largo plazo.
- *De 61 a 70 puntos:* La organización se encuentra bien informada de los temas emergentes de gestión y utiliza la RSE para alcanzar sus objetivos. En esta fase se torna viable la búsqueda de socios y de alianzas intersectoriales como forma de potenciar el desempeño de la organización, y adquiere importancia la sistematización de conocimientos como medio de colaborar con otras.

A continuación, en el próximo Capítulo, se expondrán los resultados obtenidos de las encuestas realizadas a la muestra expuesta en la Tabla N°11.

6 HACIA UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA: DIAGNÓSTICO PARA SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN.

En el presente Capítulo se presentará el análisis e interpretación de los resultados obtenidos en las entrevistas realizadas, a los efectos de analizar la posible implementación de una Memoria de Sostenibilidad en el Puerto de Bahía Blanca. El detalle de cada una de las preguntas y respuestas, como así también de las fuentes, se encuentra en el Anexo B.

6.1 Preguntas Genéricas.

Con el fin de obtener una aproximación sobre el conocimiento del encuestado hacia conceptos básicos de RSE y Desarrollo Sostenible, se comenzó la entrevista preguntando: *¿Cuál es el significado de Desarrollo Sostenible y con qué área de estudio guarda relación?* Se establecieron tres respuestas posibles, entre las que el entrevistado debía elegir una opción:

- ✓ *Es un término propio de la Ecología.*
- ✓ *Es un término que va más allá de la Ecología y abarca también el área Económica y el área Social.*
- ✓ *No está relacionado con ninguna de las áreas de estudio anteriores.*

Todos los entrevistados seleccionaron en forma asertiva la segunda opción, que es la respuesta que se considera apropiada desde el marco conceptual adoptado en esta tesis. Dos de ellos agregaron que la sostenibilidad se encontraba en todas las decisiones cotidianas de una empresa, y que todo administrador debe tratar de encontrar un equilibrio entre las tres áreas (Ecología / Medio Ambiente – Económica – Social).

En segunda instancia se les consultó: *¿Por qué medio de comunicación han tomado conocimiento del término “Desarrollo Sostenible”?* Aquí, los encuestados podían elegir más de una opción. Las respuestas obtenidas apuntaron mayormente al área académica (48%): lectura de libros, y realización de cursos y conferencias. Los entrevistados que aludieron a la opción “Otros”, fue para hacer mención sobre sus trabajos/labores cotidianas. Las

respuestas fueron similares cuando se les preguntó sobre cómo habían tomado conocimiento sobre el concepto de RSE.

A continuación se les consultó sobre el *significado de “Responsabilidad Social Empresaria”*: *¿con qué términos puede establecer una conexión o una relación?* Se les pidió que eligieran una opción entre las siguientes:

- ✓ *Es filantropía y/o lavado de imagen (donar una pequeña parte de aquello que ganamos).*
- ✓ *Es la manera en que se adoptan criterios y se toman decisiones cotidianas en la empresa.*
- ✓ *Ninguna de las anteriores. Es...*

Como en el caso anterior, también aquí todos los entrevistados seleccionaron en forma asertiva la segunda opción, que es la respuesta que se considera correcta. Dos de ellos agregaron que en algunos casos las organizaciones empiezan por acciones de RSE que están más relacionadas con la filantropía. Otro aporte interesante fue el de un entrevistado que expresó que *“la RSE va más allá de la empresa y tiene que ver con la actitud que toma el individuo, como parte de la sociedad. Cada uno desde su pequeño lugar puede hacer algo. Desde lo empresarial tiene que haber una política definida en este sentido. Si uno solo hace algo, y el resto no, no tiene sentido.”*

Por último, con relación a su opinión con respecto a la relación entre RSE y Desarrollo Sostenible (si son dos términos complementarios o no se relacionan entre sí), todos concluyeron en forma unánime y asertiva que existe una complementariedad entre los mismos, y en dos casos se manifestó que la RSE es condición para el Desarrollo Sostenible.

6.2 Preguntas Troncales.

En el presente apartado se expondrán los resultados de las preguntas realizadas sobre las actividades relacionadas al desarrollo sostenible en el ámbito del CGPBB.

“¿Cómo toma Ud. conocimiento sobre las actividades relacionadas al desarrollo sostenible que realiza el CGPBB?”, fue la pregunta inicial y disparadora. Los entrevistados debían elegir las siguientes opciones: desconoce; conoce por referencia en diarios, por TV,

por radio, internet, redes sociales; participó en alguna; información interna; por otro medio de comunicación. Los resultados fueron los siguientes:

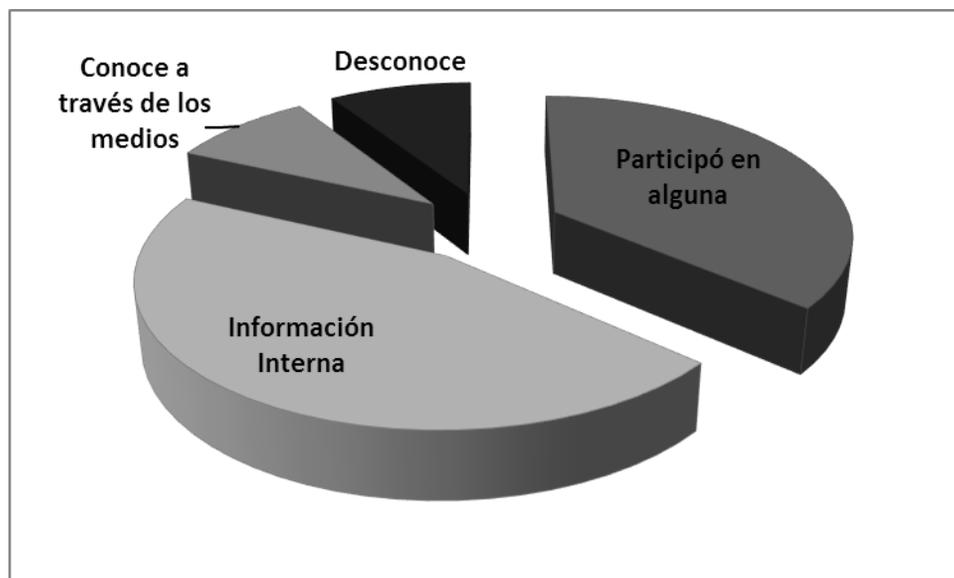


Gráfico 16: Medios de comunicación a través de los cuales ha tomado conocimiento sobre las actividades del CGPBB con respecto al desarrollo sostenible.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede visualizarse en el gráfico, la mayoría de los entrevistados (45%) conoce este tipo de actividades gracias a la información interna que reciben. Cabe destacar que esta información interna no se obtiene por medio de *newsletters*, ni a través de la comunicación de un plan definido en este sentido, sino a través de las actividades cotidianas inherentes a sus puestos de trabajo. Esto se ve facilitado, en parte, por ser una organización que posee una plantilla reducida de empleados (alrededor de 60), lo cual favorece la comunicación boca a boca de todas las actividades que allí se realizan.

A continuación, y sobre este tipo de actividades, se trató de obtener una aproximación sobre la calidad de la difusión de las mismas. Las respuestas posibles eran:

- ✓ *No son suficientes ni claras ni adecuadas.*
- ✓ *Son suficientes, pero no son claras ni adecuadas.*
- ✓ *Son suficientes, claras y adecuadas.*

Aquí, la mayoría de los entrevistados (82%) comenzaron su respuesta con un “*No son suficientes*”. Posteriormente, algunos aclaraban su punto manifestando:

“Como vecino, son suficientes claros y adecuados; pero no como empleado”

“Tendrían que estar profesionalizados”

“Debería ser cuidadoso, por tocar distintos intereses al mismo tiempo. Sobre todo por el ámbito ambiental”

“En general, en todas las facetas, la difusión ha sido exageradamente baja”

“Se deberían adecuar las actividades del área que realiza la difusión, para que haya más personal perteneciente al Área de RR.HH. encargado de esta tarea”

Desde ya, las respuestas fueron unánimes y afirmativas, cuando se les consultó si las actividades **relacionadas al desarrollo sostenible serían de su interés y si se comprometerían con las mismas.**

Seguidamente, se les planteó la siguiente pregunta: *¿Podría clasificar de 1 a 5 el grado de sensibilización del Directorio hacia temas relacionados a la sostenibilidad?* (siendo “1” muy poca sensibilización; “2” poca sensibilización; “3” sensibilización regular; “4” sensibilizado; y “5” muy sensibilizado). **Las respuestas obtenidas apuntaron mayormente a una sensibilización regular (43%).** Luego, un 29% de la muestra expresó un estado “sensibilizado”, y un 14% manifestó una “muy poca sensibilización”. En los casos en que se manifestó un estado “sensibilizado” la causa principal se encuentra relacionada a una demanda judicial colectiva y ambiental contra todos los directores locales de distintas empresas multinacionales que trabajan en la zona portuaria, incluidos los

pertenecientes al CGPBB¹⁰⁶. En consecuencia, dichos encuestados perciben una preocupación y un interés creciente por parte de estos últimos hacia el cumplimiento de la normativa ambiental de dichas empresas, los certificados que estas poseen, y sus acciones cotidianas que puedan llegar a afectarlos en el futuro.

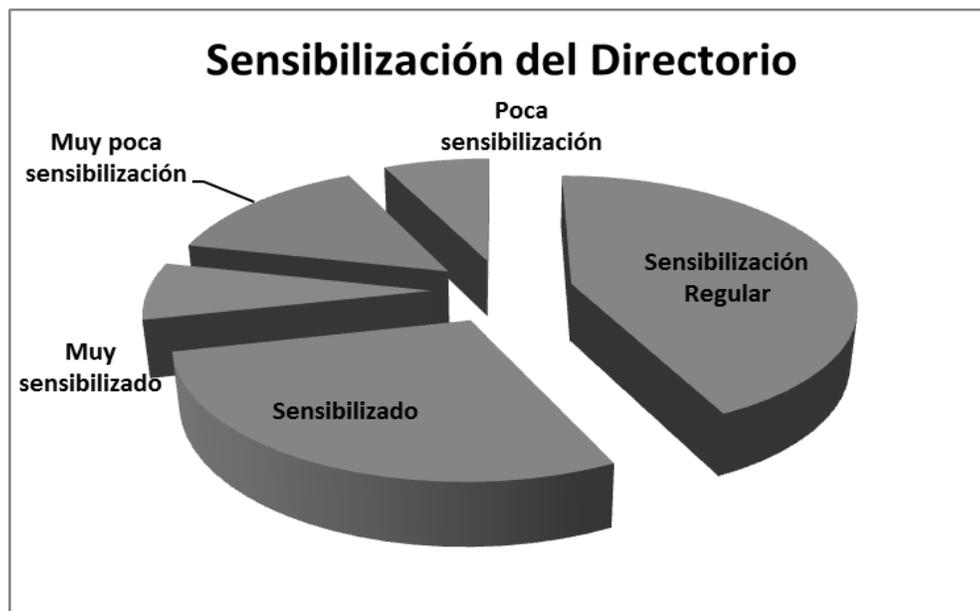


Gráfico 17: Grado de sensibilización del Directorio hacia temas relacionados con la sostenibilidad. Fuente: Elaboración propia.

Seguidamente se les preguntó, en forma introductoria, sobre el grado de conocimiento que poseen con respecto a los términos “Balance Social” o “Memoria/Informe de Sostenibilidad” o “Informe de RSE”. Las respuestas posibles eran:

- ✓ Desconoce.
- ✓ Conoce por referencia en diarios, por TV, por Radio, Internet, Redes Sociales.
- ✓ Conoce por lectura de libros, cursos, conferencias.
- ✓ Leyó alguno.
- ✓ ¿Otro medio? ¿Cuál?

El 50% de la muestra manifestó haber leído alguno (mayoritariamente, los provenientes de las empresas multinacionales que trabajan en la zona portuaria, como

¹⁰⁶ Disponible en: <https://es.scribd.com/doc/219300971/DEMANDA-COLECTIVA-LEY-12008-ESTUARIO-BAHIA-BLANCA#scribd>. Consultada el 10/07/2015, ante la obtención de respuestas ligadas a un estado “sensibilizado” por parte del Directorio hacia temas relacionados a la sostenibilidad.

Profertil S.A. o Dow), mientras que el 36% expresó haberse informado sobre la temática a través de los medios, principalmente libros, cursos, conferencias. Uno de los entrevistados colaboró en el proceso de realización del Balance de Sustentabilidad de la empresa donde anteriormente trabajaba. En solamente dos casos se mostró un desconocimiento total hacia el tema.

Luego, y en los casos en que el entrevistado expresó su desconocimiento hacia el tema o en los que manifestó no haber leído la síntesis del plan de tesis que se le había enviado previamente, se procedió a leerles las Razones para reportar (expuestas en el apartado 2.3.2. del presente trabajo). Esto se realizó con el objetivo de obtener una respuesta reflexiva ante la siguiente cuestión: *En función de los beneficios anteriores: ¿considera pertinente que el CGPBB realice un informe de este tipo?* Las opciones posibles eran:

- ✓ *No, no me parece pertinente.*
- ✓ *Me parece poco pertinente.*
- ✓ *Pertinencia media.*
- ✓ *Pertinente.*
- ✓ *Muy pertinente.*

Las respuestas obtenidas apuntaron a **la pertinencia de dicho informe para la organización en cuestión: el 50% de la muestra contestó “Pertinente”, mientras que el otro 50% contestó “Muy pertinente”**. En este sentido, para fundamentar su elección uno de los entrevistados hizo alusión tanto a la figura jurídica del CGPBB: *“no somos parte del Estado, pero desarrollamos una actividad que antes desempeñaba el Estado”*, como así también, al tipo de actividad que posee la organización.

Seguidamente, se comenzó con la temática referida a *stakeholders* y Memoria de Sustentabilidad: *¿quiénes estarían más interesados en un informe de estas características?* Se dieron a los entrevistados las siguientes opciones (de las cuales podían elegir 4):

- ✓ *Estado*
- ✓ *Directorio*
- ✓ *Clientes*
- ✓ *Proveedores*
- ✓ *Comunidad*
- ✓ *Empleados*

✓ Otro, ¿cuál?

Se realizaron en total 42 elecciones, clasificándose de la siguiente forma:

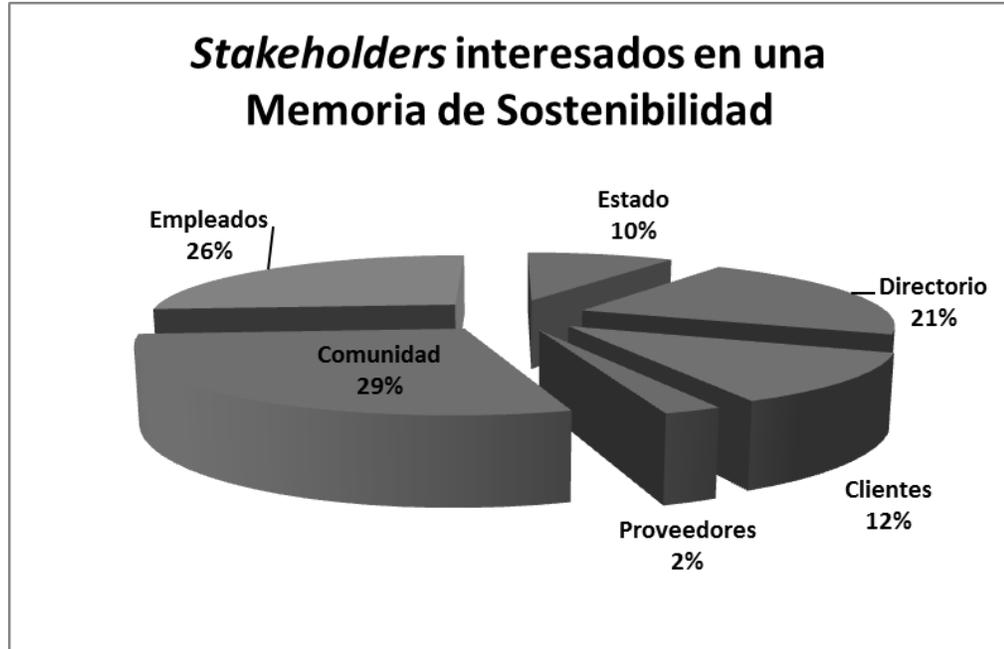


Gráfico 18: Stakeholders o grupos de interés elegidos por los entrevistados, como interesados hacia una Memoria de Sostenibilidad del CGPBB.

Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la opción “Estado” los entrevistados que la eligieron aclaraban que se referían al Estado Provincial y Municipal.

Cabe destacar que 8 entrevistados de 14 realizaron una escala de importancia a la hora de responder, ocupando el Directorio el primer puesto, la Comunidad el segundo, y los Empleados, el tercero.

En todos los casos se les consultó si deseaban agregar a algún otro grupo de interés al listado, y los aportes fueron diversos: instituciones financieras con las que opera el CGPBB; Organizaciones No Gubernamentales (ONGs) de Ingeniero White (principalmente las ambientalistas y náuticas); el Comité Técnico Ejecutivo de la Municipalidad de Bahía

Blanca (CTE)¹⁰⁷; el HCDBB; los gremios que interactúan con las empresas que trabajan en la zona portuaria; la Corporación del Comercio Industria y Servicios de Bahía Blanca; y por último, puertos internacionales.

Además, se les solicitó si podían clasificar en una escala del 1 al 3 tanto el nivel de poder, como el nivel de interés que poseen cada uno de los actores elegidos hacia un informe de estas características (“1” es poco; “2” es moderado; y “3” es alto). Esta pregunta no fue muy “bienvenida” por todos los entrevistados (quizás porque no fue del todo interpretada). Es por eso que no todos calificaron a todos sus elegidos, mientras que otros calificaron a todos los grupos expuestos al inicio. De todas formas, a la hora de exponer los resultados, se tomaron solamente en cuenta las valoraciones de aquellos grupos elegidos al principio, realizándose promedios para cada uno.



Gráfico 19: Valoración del interés de cada stakeholder.
Fuente: Elaboración propia.

¹⁰⁷ Disponible en: <http://www.bahiablanca.gov.ar/areas-de-gobierno/medio-ambiente/comite-tecnico-ejecutivo/>. Consultado el 12/07/2015.



Gráfico 20: Valoración del poder de cada stakeholder.

Fuente: Elaboración propia.

Como puede visualizarse, los resultados pertenecientes a Comunidad y Empleados son similares: alto nivel de interés, aunque poco poder. Los clientes, por su parte, poseen un nivel de interés moderado y un poder bajo. El Estado posee un nivel de poder relativamente alto, pero un interés bajo. **Es el Directorio quien realmente puede influir en la realización de una Memoria de Sostenibilidad: es el actor que mayor poder tiene.** Aunque su nivel de interés no es percibido como tan alto (como el que detentan la Comunidad o los Empleados). En la Matriz de las partes interesadas, quedarían las posiciones anteriormente descritas, ubicadas de la siguiente forma:

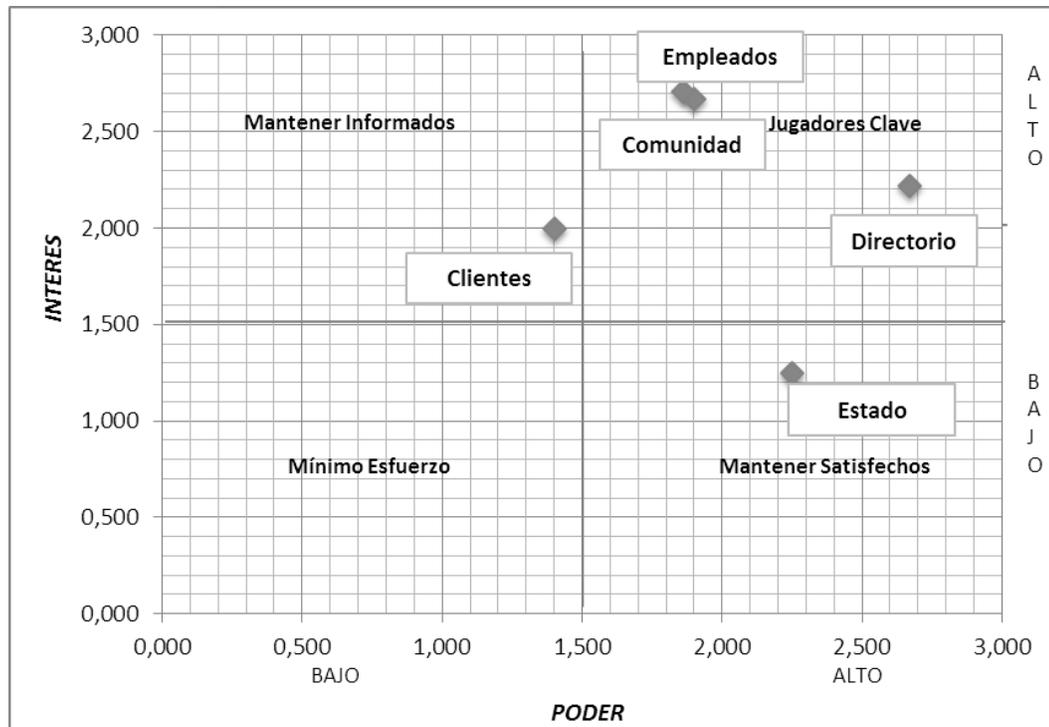


Gráfico 21: Matriz de las partes interesadas.
Fuente: Elaboración propia.

Finalmente, para concluir con la temática, se les consultó sobre *la calidad del diálogo entre el CGPBB y sus grupos de interés, de acuerdo a la percepción del entrevistado*. Esta fue la primera pregunta que se realizó, del tipo de una única opción y progresiva. Las respuestas posibles eran las siguientes:

- 1) *No se trató nunca antes este asunto.*
- 2) *No veo aplicación de esto en la organización.*
- 3) *Es consciente de la importancia del diálogo y el compromiso de las partes interesadas para el éxito de los negocios, y tiene conocimientos de sus dilemas y atributos específicos.*
- 4) *Además, realiza un mapeo periódico y tiene establecidos mecanismos de diálogo para remediar impactos socio-ambientales ocasionados por la actividad de la organización.*
- 5) *Además, posee una estrategia de gestión de la información y conocimiento para internalizar las externalidades socio ambientales negativas.*

En general, las respuestas se orientaron a un estadio de transición entre las opciones 3 y 4. Dadas las respuestas que se brindaron, puede inferirse una mayor *mirada hacia*

afuera de la organización principalmente en dos de sus áreas: el Área de Seguridad y Medio Ambiente, y el Área de Secretaría General.

En lo que respecta a la primera:

- Posee una Mesa de Negociación, para solucionar conflictos de tipo social o medioambiental relacionados con el puerto.
- Ha tratado algunas cuestiones medioambientales con la Asociación Ambientalista “Unión 20 de Agosto” (por ejemplo, pedido de opinión a su referente respecto de información medioambiental y de seguridad a suministrar en una futura *web* del CGPBB; o poseer en conjunto un proyecto de recuperación de residuos).
- Encabezó un proyecto que se encargó de la recalificación laboral de un grupo de vecinos de los barrios Boulevard y Saladero, de muy bajos recursos (alrededor de 25 personas). No sólo los capacitaron para que pudieran reinsertarse socialmente, sino que también, dos personas se encuentran actualmente trabajando en forma directa para el CGPBB.
- Posee una estrecha relación entre el Jefe del Área y el Instituto de Derecho Ambiental del Colegio de Abogados de Bahía Blanca: se proporcionan charlas en su sede y se brinda asesoramiento en forma recíproca.

Por su parte, la segunda, como ya se desarrollaba en el apartado 3.4.2.:

- Posee funciones relacionadas a la difusión de las actividades del CGPBB a través de radio, redes sociales y tres programas de televisión (“Matices Portuarios”, “Bitácora” y “Peña Náutica”).
- Cuenta con programas de visitas guiadas para todas aquellas instituciones que deseen conocer la zona portuaria.
- En el 2008 implementó en forma conjunta con la Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca, el programa educativo para niños “Historias del Puerto y de la Agroindustria”¹⁰⁸.

¹⁰⁸ Para más información: <http://puertobahiablanca.com/historias-puerto-agroindustria.html>. Consultada el 15/07/2015. No fue observada en los folletos, información referida al desarrollo sostenible.

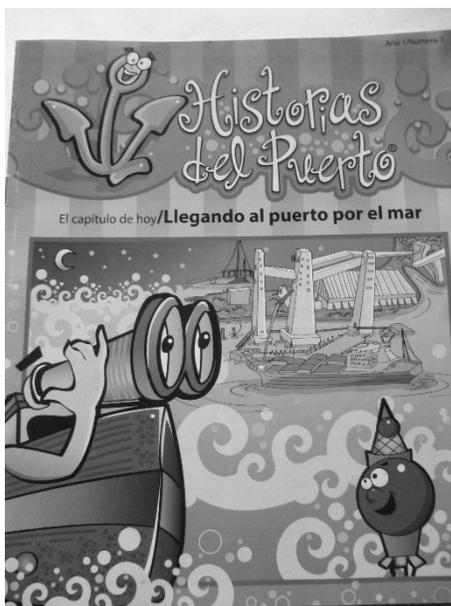


Foto 1: Cuadernillo Educativo.

Fuente: Foto tomada en el CGPBB el 11/06/2015.

Sin embargo, a nivel interno y externo **de la organización estas acciones son percibidas, en algunos casos, como carentes de un plan o un objetivo sólido** (o si realmente poseen alguno de estos elementos, estos se encuentran en la cabeza de los altos mandos y no han sido debidamente comunicados al resto del personal).

Seguidamente, se retomó la entrevista con respecto a cuestiones inherentes a una Memoria de Sostenibilidad, pero esta vez con el fin de detectar aquellos asuntos materiales que debería contener la misma. En consecuencia, se les preguntó: *Si el CGPBB realizara una Memoria de Sostenibilidad: ¿Qué áreas le parecería más pertinente informar? Clasifique en una escala del 1 al 5 (1= menos importante / 5=más importante) las siguientes áreas temáticas:*

- ✓ *Dragado, eliminación de dragado y Calidad del Agua.*
- ✓ *Gestión de riesgos inherentes a las actividades de la organización.*
- ✓ *Cuidado de salud, seguridad y condiciones laborales.*
- ✓ *Gestión del Directorio. Transparencia en su accionar.*
- ✓ *Información Económica Financiera.*

Dichas áreas fueron previamente elegidas gracias al *benchmarking* realizado en el Capítulo 3 del presente trabajo. A partir de los puntajes obtenidos en las entrevistas y el

análisis realizado en la sección 4.3.3 (referido a las Ventajas Competitivas y Estrategia de la organización), se pudo confeccionar la siguiente matriz de materialidad:

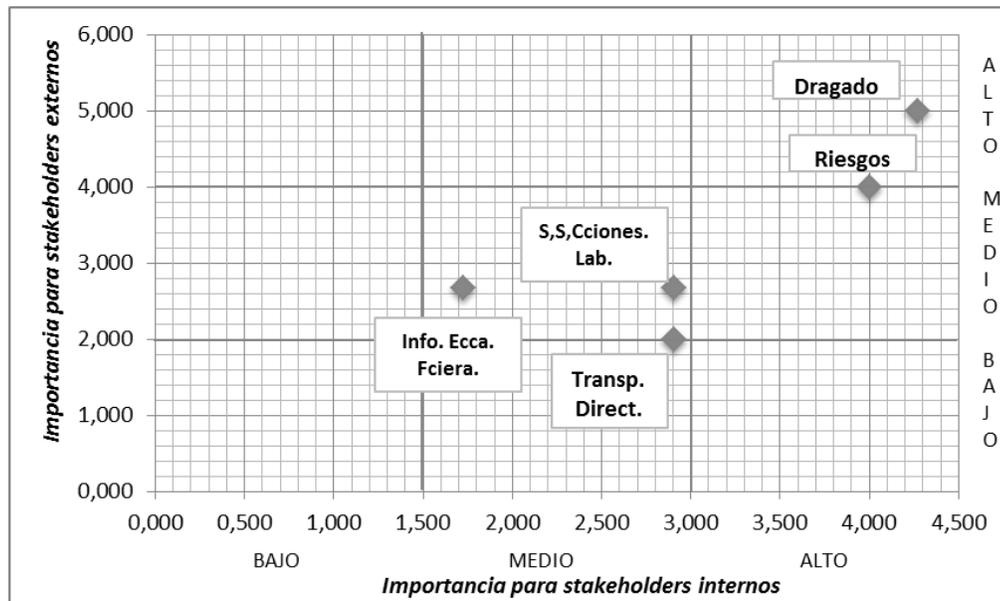


Gráfico 22: Matriz de Materialidad.
Fuente: Elaboración propia¹⁰⁹.

Como puede visualizarse, el Dragado es el aspecto más material. Sin embargo, esto se debe a que, en la mayoría de los casos, es visto como un problema y como **una condición sine qua non para que “el puerto funcione”**.

Mientras tanto, la exposición de Información Económica Financiera resultó poseer una relevancia media, pero no porque no sea un tema importante, sino porque los entrevistados **lo dan por suficientemente controlado** no sólo por las áreas internas del CGPBB (Área Administrativa y Área de Control de Gestión), sino también, por la auditoría trimestral que realiza el profesional asignado por la Provincia de Buenos Aires, y anualmente, por el Tribunal de Cuentas de la Provincia. Se percibió en general una falta de comprensión en la relación que poseen este tema con el desarrollo sostenible o la RSE.

¹⁰⁹ Para su construcción se tomó como referencia el siguiente artículo: http://static1.wizness.com/publisher/v63/bundles/wizrcore/files/50_Examples_of_Materiality_Matrices_From_5_Key_Industry_Sectors.pdf. Consultado el 18/02/2015.

Lo mismo sucedió con la Gestión del Directorio, la cual fue percibida como debidamente “auditada” por el Presidente del Directorio y, a pesar que no existen normas por escrito (como ya se desarrollará más adelante), “*todos los directores tratan de cuidar constantemente el sentido de la ética*”, como destacó uno de los entrevistados. Es por eso que obtuvo un nivel de relevancia bajo.

Por otro lado, cuando se les consultó si agregarían alguna otra área más para informar en un reporte, sólo uno de los entrevistados añadió a “*aquellas acciones medio ambientales que va a emprender el Consorcio: ¿qué cosas están en carpeta?*”.

Para concluir con la temática referida a Memoria de Sostenibilidad, se les consultó sobre su *percepción respecto al nivel de aptitud que posee actualmente el CGPBB para informar al público sobre algunos de los puntos analizados en la pregunta anterior*. Las respuestas posibles eran las siguientes:

- 1) *No habíamos tratado antes este asunto.*
- 2) *No veo aplicación de este tema en la organización.*
- 3) *La organización se encuentra en una etapa básica: sólo cumple las normas legales.*
- 4) *También, empieza a encaminar paulatinamente cambios y avances: se encuentra en un estadio intermedio y ha comenzado a comunicar sobre aspectos relacionados a la Responsabilidad Social Empresaria.*
- 5) *Además de lo anterior, la organización ha comenzado a reconocer los beneficios de reportar públicamente no solamente sus acciones a nivel medioambiental y social, sino también a nivel económico (Estados Contables).*
- 6) *La organización se encuentra en un estadio avanzado de acciones: reporta anualmente a sus grupos de interés y busca generar un feedback para mejorar la calidad de sus informes.*

Las respuestas obtenidas se orientaron hacia una transición entre los estadios 3) y 4). Los entrevistados hicieron hincapié, en general, en la calidad de los recursos humanos que actualmente trabajan en el CGPBB, como futuros protagonistas de un paso hacia los estadios 5) y 6). Sin embargo, algunos también destacaron la gran influencia que ejercen los cambios en las presidencias del Directorio, en la evolución futura de esta cuestión. En este

sentido, y con respecto al actual Presidente de la institución, existieron opiniones divergentes entre los que lo ven como una figura política (y en consecuencia, las acciones de RSE que se realizan, son con esos fines), y los que lo reconocen como una persona realmente sensibilizada (más que el Directorio) hacia la RSE y el desarrollo sostenible, sobre todo por sus antecedentes laborales en el ámbito municipal de la ciudad.

“El CGPBB: ¿Ha incluido a la "sostenibilidad" / "desarrollo sostenible" en su visión y/o misión?” fue la última pregunta troncal. Las respuestas posibles eran las siguientes:

- 1) *No habíamos tratado antes este asunto.*
- 2) *No veo aplicación de este tema en la organización.*
- 3) *Ninguna de las expresiones mencionadas se encuentran formalizadas por escrito, pero se encuentran incorporadas a los procesos de trabajo y actitudes/comportamientos de sus empleados.*
- 4) *Ambas expresiones se encuentran formalizadas por escrito, dentro de la visión y/o misión y/o valores.*
- 5) *Ambas expresiones se encuentran formalizadas por escrito, dentro de la visión y/o misión y/o valores. Estas declaraciones son difundidas dentro de la organización, sistemáticamente y con un responsable a cargo de esta función.*

Con respecto a este punto se pudo concluir que, a nivel jerárquico existe una visión y una misión por escrito, pero que no contemplan estas expresiones. Se trata de dos afirmaciones similares a las expuestas en el apartado 3.4.1 del presente trabajo (es decir, con un alto contenido comercial). Sin embargo, visión y misión no han sido comunicadas a los estamentos más bajos de la organización. De todas formas, sus empleados incorporan a la “sostenibilidad” y “desarrollo sostenible” a sus procesos de trabajo y actitudes y/o comportamientos cotidianos.

También se manifestó que, en el corto plazo y debido a que el CGPBB desea adoptar la norma ISO 14.001:2004, será necesario formular una visión y una misión que contemplen dichas expresiones.

6.3 Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa.

En el presente apartado se expondrán los resultados de las preguntas realizadas con el objetivo de conocer los compromisos éticos y valores de la organización, como así también, aspectos vinculados al conjunto de principios y normas que regulan el diseño, integración y funcionamiento del órgano de gobierno del CGPBB.

Se comenzó este bloque con la pregunta: *"El CGPBB: ¿cuenta con un "Código de Ética" / "Política de Conducta y Normas Éticas" / "Carta de Principios"?"* Las respuestas posibles eran:

- 1) *Los valores de la organización no están formalizados en una carta de principios, pero están incorporados a los procesos de trabajo y actitudes / comportamientos de las personas.*
- 2) *Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, y están incorporados a los proceso de trabajo y actitudes/comportamientos de las personas.*
- 3) *Los valores y principios de la organización están documentados y cuentan con un proceso de difusión sistemático con foco en el público interno, a cargo de una persona / área responsable.*
- 4) *El código de ética de la organización prevé la participación de empleados y de las principales partes interesadas en su revisión, y es sometido al control y auditoría periódicos. La responsabilidad de estas acciones está a cargo de un equipo multidisciplinar.*

En este caso, y como en el referido a visión, misión y valores, se manifestó nuevamente la incorporación implícita de los valores de la organización en los procesos de trabajo, actitudes, y comportamientos de las personas.

Uno de los entrevistados manifestó que la implementación de la ISO 9.001:2008 fue una vía importante para lograr una política más justa, tanto en los ascensos como en los ingresos de los empleados.

El Área de RR.HH. redactó un boceto de Código de Ética, adaptado al CGPBB, sin embargo este se encuentra aún en carpeta para su tratamiento y aprobación.

“Dadas las características propias del Directorio del CGPBB (órgano colegiado, con cargos “ad honorem”): ¿Se exterioriza de alguna forma el modo de relación ético, transparente y honesto del mismo con la organización? Por ejemplo, prohibiendo ocultamientos, estableciendo mecanismos de prevención de conflictos de interés, explicitando transparencia en los registros en general/Estados contables” fue la pregunta que se realizó a continuación. Las respuestas posibles eran las siguientes:

- 1) *No habíamos tratado antes este asunto.*
- 2) *En parte, por ejemplo se hace mención a la ética y transparencia del Directorio en la Memoria de los Estados Contables.*
- 3) *Además de lo anterior, la organización cuenta con políticas explícitas. Por ejemplo, para promover un tratamiento adecuado, justo y equitativo al derecho al voto de los directores, o para la prevención de prácticas fraudulentas.*
- 4) *Además de lo expuesto en estadíos anteriores, los resultados del desempeño de los Directores son monitoreados y evaluados periódicamente.*

Las respuestas se orientaron al segundo ítem, es decir, a un estadío inicial. Salvo algunos casos, se percibió en general una falta de comprensión en la relación que poseen estos temas con el desarrollo sostenible o la RSE.

Por último, y para concluir con este bloque, se consultó sobre *el nivel en el que se encuentran tanto la estructura organizacional, como las prácticas de gobernabilidad del CGPBB*. Las posibles respuestas que se brindaron a los entrevistados, fueron:

- 1) *La alta dirección (Directorio y Gerencia de primera línea) tiene estructuras y prácticas que siguen estrictamente la legislación vigente, y cuenta con auditoría externa independiente para auditar la información financiera.*
- 2) *Además, existen compromisos, políticas y/o procedimientos formales que garantizan la integridad y la transparencia de todo tipo de información que brinda regularmente la empresa. Por ejemplo: - Política de Delación o Denuncias, - Política de Conflictos de Interés y Fraude, -Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, entre otras.*

- 3) *Además, existen políticas y/o procedimientos formales que aseguran la elección de miembros de la Gerencia de primera línea, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos, especialización e independencia.*
- 4) *Además, posee una estructura que contempla un comité de auditoría / Unidad de Auditoría Interna cuyo objetivo es, entre otros: prevenir abusos de poder de sus integrantes, fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio, desanimar las prácticas de corrupción, la creación de “contabilidades paralelas” y la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan.*

También en este caso las respuestas se centraron en un estadio inicial: se eligió en forma unánime y asertiva la primera opción.

6.4 Público Interno (Factor Social).

En el presente apartado se expondrán los resultados de las preguntas realizadas con el objetivo de conocer el grado de compromiso de los empleados con la organización, y viceversa; el impacto de la gestión de RSE en los empleados; la relación del CGPBB con los sindicatos; y cómo la organización busca brindar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad.

En primer lugar se consultó: *En lo que refiere al compromiso de los empleados con la gestión de la organización:*

- 1) *La organización pone a disposición, información sobre su historia, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales asociados, clientes, etc., y entrena, en el momento de la admisión y en forma sistemática, sobre nuevos productos, servicios, políticas y estrategias, etc., a los empleados para que estos puedan comprenderlas y analizarlas.*
- 2) *Además de esto, el CGPBB valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados: promueve/patrocina cursos de otras actividades para capacitarlos tanto para lo que desarrollan hoy, como así también, para actividades que podrían desarrollar en el futuro.*
- 3) *Además de los estadios anteriores, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.*

- 4) *Representantes de los empleados participan activamente de los órganos ejecutivos o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno de la empresa.*

Las respuestas se orientaron hacia una transición entre las instancias 2) y 3):

- ✓ Se destacó (desde hace un año y medio, aproximadamente) la existencia de un mayor diálogo entre los Jefes de cada área y el Directorio, cuestión que antes prácticamente no existía. Desde el Área de Recursos Humanos se están desarrollando e implementando técnicas para tomar decisiones en las reuniones y para fomentar la participación activa de todos sus miembros, por ejemplo, las propuestas por Edward de Bono (1985) en su libro “Seis sombreros para pensar” han sido mencionadas como de gran utilidad.
- ✓ “*La organización se encuentra atravesando un cambio cultural*”, manifestó uno de los entrevistados para significar la falta de preparación de las segundas líneas, por parte de las primeras, y en consecuencia, la carencia de capacitación en este sentido a la que se están enfrentando en la actualidad.
- ✓ El CGPBB tiene una política de capacitación que no se encuentra por escrito, pero acepta en el 90% de los casos, todas las capacitaciones que se proponen.
- ✓ El Área de RR.HH. implementó un formulario de detección de necesidades de capacitación que deberán utilizar los Jefes de cada área, para brindar una capacitación uniforme y oportuna a todos los empleados de la organización que la necesiten sobre una determinada temática. Posteriormente, y en función de los datos recolectados, se realiza un plan anual de capacitación. Este procedimiento fue incorporado a partir del 2014 en la ISO 9.001:2008.

Seguidamente, se volvió a consultar sobre el compromiso de los empleados, brindándose las siguientes respuestas posibles:

- 1) *Las prácticas de comunicación con su público interno se encuentran en proceso de implementación.*
- 2) *La organización posee políticas y mecanismos no formales para oír, evaluar, dialogar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.*

- 3) *La organización posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar, dialogar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.*
- 4) *Además del estadio anterior, el CGPBB posee un programa de incentivo y reconocimiento de las sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.*

Las respuestas fueron unánimes y se concentraron en el segundo estadio: la comunicación en este caso se realiza en forma oral (nada formal).

A continuación, se preguntó: *¿Cómo es la gestión de la RSE de la organización y el impacto en sus empleados?* Las respuestas posibles eran:

- 1) *No existen herramientas/mecanismos de comunicación interna para difundir avances/ resultados de sus acciones de RSE.*
- 2) *Existen herramientas / mecanismos de comunicación interna a través de los cuales se difunden los avances / resultados de acciones de RSE que realiza la organización.*
- 3) *Además, la organización incentiva el involucramiento de sus empleados en acciones de RSE.*
- 4) *Además, la organización ha puesto en marcha acciones de RSE propuestas por sus empleados.*

Las respuestas se orientaron a la opción 1): los empleados toman conocimiento de las actividades relacionadas a la RSE a través de las actividades cotidianas inherentes a sus puestos de trabajo (como ya se expresaba en el apartado 5.2); o en forma oral; o a través de *e-mails* (en el menor de los casos).

Seguidamente, se les consultó sobre las relaciones con los Sindicatos. *En cuanto a la participación de los empleados en Sindicatos y a la relación con sus representantes, la organización:*

- 1) *No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales.*

- 2) *No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos en el lugar de trabajo. Suministra información a sus trabajadores y permite reuniones en horarios de trabajo para facilitar su actividad gremial.*
- 3) *Además del estadio anterior, suministra informaciones sobre las condiciones de trabajo, y los dirigentes de la empresa se reúnen periódicamente con los sindicatos para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.*
- 4) *Además del estadio anterior, posee un canal de comunicación consolidado con los sindicatos, informándolos y suministrándoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos (cuando éstos afecten a los trabajadores).*

En este caso, la organización se encuentra en el estadio 3), dado que dentro del Directorio existe una Comisión Laboral que cumple con lo que allí se expresa.

Para finalizar con este bloque, se consultó: *Buscando asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la organización:*

- 1) *Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar patrones exigidos en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.*
- 2) *Posee indicadores para monitorear planes y metas para sobrepasar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.*
- 3) *Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización y mide el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.*
- 4) *Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad son definidos con la participación de los empleados, incluidos en la planificación estratégica y divulgados ampliamente.*

Las respuestas obtenidas se orientaron al estadio 1).

Algunos puntos que agregaron los entrevistados, fueron los siguientes:

- ✓ En lo que a salud se refiere, la organización contrata a un servicio de *catering* quien tiene a su cargo la preparación de un almuerzo balanceado para sus empleados; como

así también, se les paga el 75% de la cuota de un gimnasio. No existen aún campañas regulares de concientización, pero sí se dan charlas a los empleados sobre algunos temas que se consideran relevantes.

- ✓ Existe una formalización en los patrones de seguridad a seguir, principalmente gracias a la implantación de la norma OHSAS 18.001 (apartado 3.3.4.).
- ✓ Muchos de los pedidos de mejores condiciones laborales (por ejemplo, la ampliación del comedor) se vieron limitados por el espacio que ocupan las instalaciones del CGPBB, las cuales son reducidas hasta el momento. Actualmente el CGPBB se encuentra construyendo un nuevo edificio para desempeñar sus funciones, contiguo al que se utiliza hoy en día.

6.5 Desempeño Económico.

En el presente apartado se expondrán los resultados de las preguntas que se efectuaron respecto al trato que dispensa hacia sus proveedores y clientes, su contabilidad, y el control interno.

Con respecto al trato con sus proveedores, se consultó: *¿Cómo regula el CGPBB sus relaciones con los proveedores?*

- 1) *Posee una política de selección y evaluación de proveedores, conocida por las partes involucradas y basada sólo en factores como: calidad, precio y plazo.*
- 2) *Posee normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, previsional y fiscal.*
- 3) *Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de evaluación y selección de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como por ejemplo: prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de modelos medioambientales.*
- 4) *Además de los criterios descritos anteriormente, estimula a que los proveedores reproduzcan sus exigencias en lo referido a la responsabilidad social para sus propios proveedores y que monitoreen esos criterios periódicamente.*

Las respuestas se orientaron al ítem 2), es decir a un estadio aún inicial. El CGPBB exige a sus proveedores varios requisitos a la hora de contratarlos, ya explicados en la sección 3.4.2. Es decir, el proceso de compras se encuentra formalizado y complementado con la norma ISO 9.001:2008, que prevé cuando la organización está obligada a realizar una contratación directa, una licitación privada o una licitación pública. Sin embargo, aún no realiza exigencias vinculadas a la temática de la RSE.

Posteriormente, se realizó la misma pregunta, pero con respecto a sus clientes. Las respuestas posibles eran:

- 1) *Posee una atención básica receptiva y focalizada en la información y en la solución de reclamos individuales.*
- 2) *Proporciona fácil acceso del cliente al servicio o información de su interés, registra y comunica internamente sus manifestaciones, resolviendo rápida e individualmente los reclamos y orientándolo sobre los procedimientos adoptados.*
- 3) *Además, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esas informaciones, para perfeccionar la calidad de sus servicios.*
- 4) *Promueve la mejora continua de su atención, priorizando el diálogo y el compromiso de las partes interesadas en el proceso.*

En este caso, las respuestas fueron divergentes: desde el punto de vista interno, se afirmó que la organización se encuentra en un estadio 4); sin embargo, una mirada externa opinó que aún se encuentra entre el estadio 1) y 2).

A nivel interno se destacó el “Informe para la Mejora” que prevé la norma ISO 9.001:2008 en su ítem 8.2.1, como una forma que poseen los clientes para manifestar sus inconvenientes o sugerencias para con la organización.

Asimismo, dicho ítem prevé indicadores de satisfacción del cliente, los cuales pudieron ser visualizados (junto con otros indicadores) en varios pizarrones que se encuentran en los pasillos del CGPBB. También se expresó que, al margen de lo formal, existe una apertura y un involucramiento en las cuestiones que presenten los clientes.

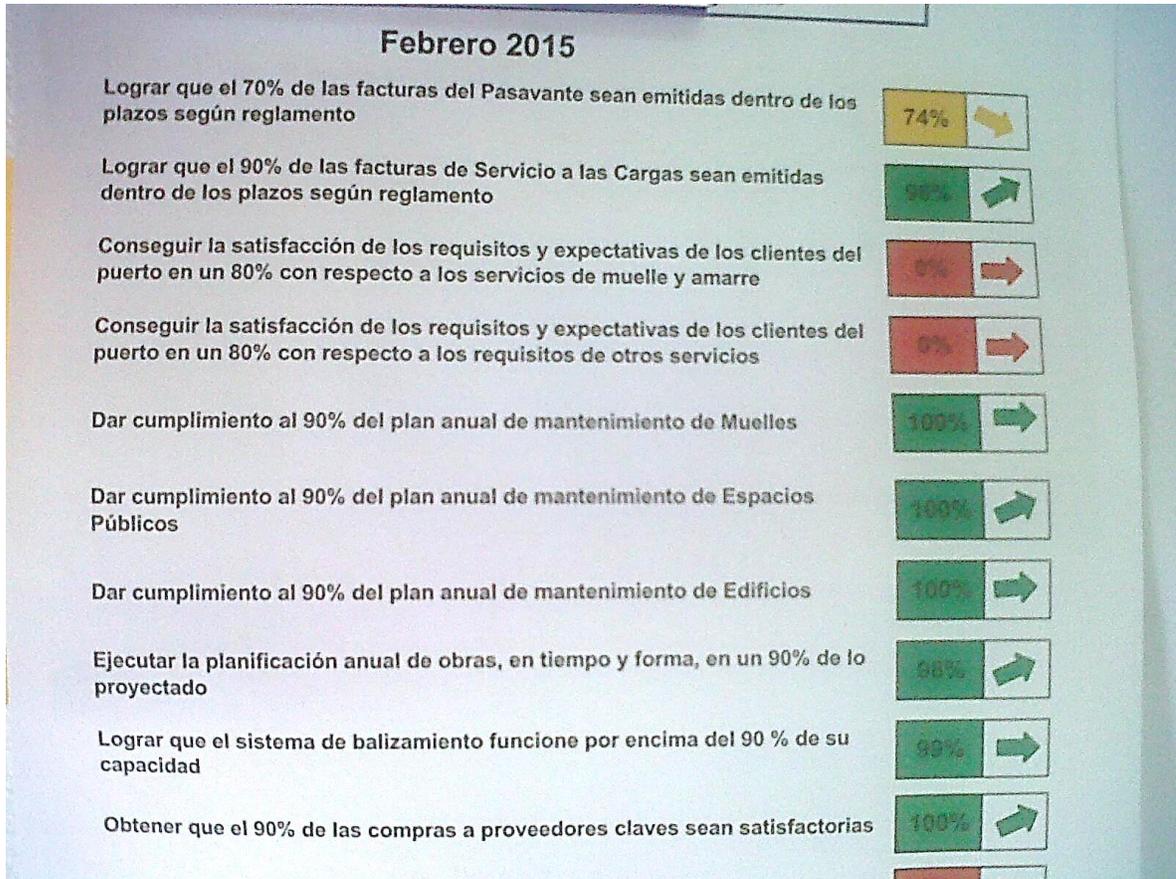


Foto 2: Indicadores de Gestión.

Fuente: Foto tomada en el CGPBB el 24/04/2015.

A continuación, se consultó sobre las características del Sistema de Información Contable del CGPBB. Las respuestas posibles que se brindaron fueron las siguientes:

- 1) *Posee un plan de cuentas contables con cuentas específicas para cada rubro de ingreso y gasto, con el objetivo de poder reconocer fácilmente la gestión del ente a través de las mismas, y proporcionar una mayor información de sus actividades.*
- 2) *Además, incorpora anexos con indicadores y gráficos respecto a puntos críticos, por ejemplo, indicadores verticales y horizontales para analizar la evolución de sus rubros de ingresos y gastos, de un ejercicio a otro.*
- 3) *Además, refleja en un anexo comparaciones (tanto porcentuales como monetarias) entre las proyecciones previas al inicio del ejercicio y los resultados reales obtenidos, estableciendo además proyecciones para el ejercicio siguiente.*

- 4) *Además, incorpora algunos indicadores referidos a acciones medioambientales y sociales, dado que las mismas pueden haber colaborado al ahorro de costos y por ende, a una mayor rentabilidad del ente.*

También en este caso la organización se encuentra en un estadio 1) o inicial: a pesar de que se modificó el plan de cuentas, incorporándose cuentas relacionadas a la gestión de RSE (como por ejemplo “Auspicio de Eventos Recreativos” o “Auspicio de Eventos Educativos” o “Capacitación a los Empleados”), aún no existe un plan de gestión de RSE integral, consistente y a largo plazo, con lo cual, tampoco se exponen indicadores, gráficos o proyecciones relacionados a estas cuestiones. Dicho grupo de cuentas son reflejadas aparte (no forman parte del Resultado Operativo) y con una nota a los Estados Contables.

La segunda pregunta también se encuentra relacionada al Sistema de Información Contable: *¿Qué controles internos se efectúan?* Las posibles respuestas que se brindaron eran:

- 1) *El Directorio evalúa anualmente el cumplimiento, desvíos o adaptaciones del presupuesto anual, en ocasión de la presentación de los estados contables de la organización.*
- 2) *Además, el área de Auditoría Interna realiza informes periódicos para la posterior evaluación del Directorio / Alta Gerencia, de aquellos rubros clave. Por ejemplo, a través de la utilización de un Tablero de Comando y la gestión de indicadores.*
- 3) *Además, el área de Auditoría Interna ha desarrollado un "Estatuto de Auditoría Interna" para asegurar que sus controles internos se desarrollen teniendo en cuenta los más altos estándares.*
- 4) *Además, existe un Comité de Auditoría, que por ejemplo, evalúa en forma anual y en ocasión de la presentación de los estados contables anuales, el desempeño de los auditores externos y emite una opinión fundada al respecto.*

Las respuestas de los entrevistados también se orientaron al estadio 1). En este sentido, se manifestó lo ya expresado en el apartado 3.3.4 con respecto a la aprobación de

los Estados Contables. También se expresó que gradualmente, y a partir de la incorporación del Área de Control de Gestión, el CGPBB se encamina hacia el estadio 2).

6.6 Medio Ambiente.

En el presente apartado se expondrán los resultados de las preguntas que se realizaron respecto al compromiso de la organización con el medio ambiente.

El CGPBB: ¿Posee un “Código de Buenas Prácticas Ambientales”?, fue la primera pregunta referida a esta temática. Las respuestas posibles eran:

- 1) *No se encuentra formalizado, sin embargo las buenas prácticas se encuentran en toda la organización.*
- 2) *Se encuentra en desarrollo.*
- 3) *Sí y se encuentra en vías de implementación.*
- 4) *Lo anterior y además se encuentra abierto a nuevas aportaciones.*

Las respuestas se orientaron al estadio 1). Sin embargo, existe una iniciativa con respecto a los requisitos exigidos a los contratistas, compuesta por el Anexo II de Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, y el Manual de Seguridad para contratistas. En ambos documentos puede verificarse un interés de la organización por el cumplimiento de buenas prácticas.

Seguidamente, se preguntó: *¿Qué acciones realiza actualmente el CGPBB con respecto al medio ambiente?* Las respuestas posibles eran:

- 1) *Además de cumplir con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.*
- 2) *Además de lo anterior, prioriza políticas preventivas y posee un área responsable por el medio ambiente.*
- 3) *Además del estadio anterior, incluye a la cuestión ambiental en su planificación estratégica.*
- 4) *Propicia nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta los principios y las oportunidades relacionadas a la sustentabilidad ambiental.*

Desde un punto de vista interno, la organización manifiesta encontrarse en un estadio 3). Sin embargo, a nivel externo, es percibida como en un período de transición entre los estadios 2) y 3), es decir, la cuestión ambiental no se encuentra aún del todo incluida en su planificación estratégica.

Continuando con las acciones: *El CGPBB, ¿ha desarrollado un sistema de gestión ambiental que le permita definir indicadores para monitorear su performance y evaluar su impacto?*

- 1) *Se encuentra en desarrollo, porque la organización desea implementar normas internacionales.*
- 2) *Sí y se encuentra en funcionamiento.*
- 3) *Además del estadio anterior, los indicadores se informan al público en general, en formato de reporte.*
- 4) *Además del estadio anterior, el reporte es certificado por un profesional independiente.*

En este caso, el CGPBB se encuentra en un estadio 4), dado que:

- ✓ Los indicadores se informan al público en general, en formato de reporte¹¹⁰
- ✓ Se contratan auditores externos para verificar el cumplimiento de la normativa ambiental. La C.A.F. además obliga al CGPBB a realizar este tipo de contrataciones, para convalidar periódicamente el plan de implementación de algunas líneas ambientales.

Posteriormente, se preguntó: *¿Cómo se desarrolla la comunicación sobre cuestiones medioambientales?*

- 1) *Desarrolla acciones de educación medioambiental y entrenamiento de empleados sobre cuestiones puntuales o como consecuencia de una presión externa.*

¹¹⁰ El último reporte subido a la página *web* del CGPBB data de agosto del 2014 y puede visualizarse a través del siguiente link: http://puertobahiablanca.com/normativas/PLAN_GESTION_AMB_REV2_AGO-2014.pdf.

Consultado el 25/07/15.

- 2) *Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental focalizadas en el público interno, poniendo a disposición informaciones y promoviendo discusiones.*
- 3) *Además de campañas internas, desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a proveedores, clientes y a la comunidad (entorno inmediato del CGPBB).*
- 4) *Además apoya o participa de proyectos educacionales en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esta causa.*

Los resultados se enfocaron a una transición entre el estadio 2) y el 3): el CGPBB desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados, no sólo a nivel interno, sino también a nivel externo (por ejemplo, en forma conjunta con la Asociación Ambientalista “Unión 20 de Agosto”, como ya se expresó en el apartado 5.2). Pero aún, estas acciones no son periódicas ni la organización ejerce un liderazgo social en favor de esta causa.

Por último, se realizaron tres preguntas adicionales, enfocadas a conocer cómo se realiza la capacitación y entrenamiento de los empleados en la temática medioambiental:

¿Cómo identifica el CGPBB las necesidades de educación ambiental o de entrenamiento de sus empleados? ¿Tiene desarrollado algún procedimiento para detectarlas?

Existen algunos procedimientos propios de gestión de calidad, que apuntan a la capacitación de los empleados, pero son muy genéricos. No hay algo propio para el Área de Seguridad y Medio Ambiente

¿Qué proporción de empleados recibe este tipo de educación o entrenamiento?

Menos del 25%, recién estamos comenzando. El equipo que nos asesora para la implementación de la ISO 14.001:2004 se encuentra diseñando un plan acorde a nuestras necesidades

*¿Cuál de las siguientes herramientas comunicacionales son utilizadas para la difusión de las actividades de capacitación?
(Comunicación Oral – Medios electrónicos – Newsletters internos – Seminarios – Working Groups)*

6.7 Análisis FODA.

Previamente a la realización de un análisis FODA, se expone el siguiente “Semáforo”, el cual ha sido de utilidad no sólo a la hora de conocer en qué estadio se encuentra el CGPBB para realizar en el corto plazo su Memoria de Sostenibilidad; sino también para reconocer las áreas en las que aún la organización debe trabajar. Su metodología se ha explicado en el apartado 4.3.

Gráfico 23: Evaluación porcentual de indicadores de RSE.
Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo al resultado obtenido (60,30%), y teniendo en cuenta las valoraciones del inciso 7 del apartado 5.3., podemos afirmar que la organización posee una asimilación de los conceptos de RSE y desarrollo sostenible, y una claridad sobre cuáles son los compromisos necesarios para afrontar una gestión socialmente responsable. También, y de acuerdo al apartado 2.2 (cuyo cuadro se repite a continuación), podría decirse que los resultados se traducen en una “RSC convencional o altruista” cuyo objetivo es el de “devolver a la sociedad” (como se respondió en la pregunta genérica, sobre el significado de la RSE) a través de filantropía y donativos hacia algunos grupos específicos y causas comunitarias. Las ventajas aún no son del todo evaluadas, y las acciones se realizan en un período determinado o en forma variable.

Tipo	Objetivo	Vías	Medida	Destino	Ventajas	Plazo
RSC igual a valor accionarial	Beneficio	Propio interés	Resultados financieros	Accionistas Otros indirectos	Financieras	Corto o largo
RSC convencional o altruista	Devolver a la sociedad	Filantropía de talonario	Donativos	Grupos y causas comunidad	Pueden no ser evaluadas	En cada período o de modo variable
RSC estratégica o recíproca	Ventajas mutuas	Mecenazgo Actividades comunitarias Voluntariado marketing con causa	Reporting basado en las actividades	Empresa y comunidad	Rentabilidad Objetivos comerciales Recursos humanos	Medio o largo
RSC ciudadana o avanzada	Responsabilidad Transparencia Sostenibilidad Rendición de cuentas	Argumentos desde ética y economía Gobierno corporativo global Diálogo stakeholder	Triple bottom line (resultados económicos, sociales y medioambientales)	Empresa (sobrevivir, posición) Todos los stakeholders	Tangiblese intangibles	Largo

* Adaptado parcialmente de Galbreath (2006), con modificaciones.

Tabla 12: Tipología gerencial de la responsabilidad social corporativa.
Fuente: Rodríguez Fernandez (2008:87).

Consideramos que es el momento propicio para que la organización profundice algunos aspectos de esa gestión, de forma de poder elaborar en el corto plazo una Memoria de Sostenibilidad, y poder alcanzar el estadio de “RSC ciudadana o avanzada”.

En función de todo lo analizado en las secciones anteriores, se realizará un análisis FODA, para sintetizar lo tratado hasta el momento y poder, posteriormente, proponer líneas de acción que marchen en el sentido señalado.

Fortalezas

- ✓ Perfil del entrevistado que percibe la pertinencia de la temática abordada, y se hallaría potencialmente comprometido con el CGPBB, si este realizara actividades relacionadas al desarrollo sostenible o RSE.
- ✓ Cohesión y puntos de vista similares en el personal perteneciente a las siguientes áreas dentro de la organización: Seguridad y Medio Ambiente – Administración – RR.HH.
- ✓ Existencia de un Área de Seguridad y Medio Ambiente reconocida, en cuanto a diálogo e interacción con *stakeholders*, e implementación de normas internacionales.
- ✓ Cuerpo de profesionales altamente calificados.
- ✓ Coordinación, integración y buena predisposición de diversas instituciones, a la hora de cooperar en la realización de trabajos mancomunados.
- ✓ Inexistencia de problemas gremiales: la interacción y el diálogo son fluidos.
- ✓ Existe una orientación en los empleados hacia la satisfacción del cliente.
- ✓ Existencia de indicadores de gestión (debido a la implementación de la ISO 9.001:2008), y de cuentas contables específicas relacionadas a las actividades de RSE que actualmente desarrolla el CGPBB.

Oportunidades

- ✓ Convertirse en el primer Consorcio de Gestión portuario de Argentina que construya su Memoria de Sostenibilidad, instando a que otros entes de las mismas características también la implementen y provocando así un efecto “derrame” en sus grupos de interés. Posibilidad de ser el primero en detectar nuevos enfoques en pos del desarrollo sostenible a nivel portuario.

- ✓ Cercanía del CGPBB con organizaciones que han implementado Memorias o Reportes de Sostenibilidad, como Profertil S.A. y Dow (ambiente que favorece la implementación de estas cuestiones y el *benchmarking*).
- ✓ *Cambio cultural* que está enfrentando actualmente el CGPBB, dando paso a generaciones más jóvenes y comprometidas con el desarrollo sostenible.
- ✓ Mayor acercamiento que provocará la implementación de una Memoria de Sostenibilidad, con el Gobierno Municipal y la Comunidad en general. Esto propiciaría una mayor identidad Puerto-Ciudad.

Debilidades

- ✓ La Visión y Misión de la organización no se encuentra debidamente comunicada a todos los niveles.
- ✓ Visión y Misión aún no contemplan los términos “sostenibilidad” y/o “sustentabilidad”.
- ✓ La sensibilización del Directorio hacia temas relacionados con la sostenibilidad es regular. Esto no es un dato menor si se tiene en cuenta que fue considerado como el *stakeholder* más poderoso a la hora de influir en la realización de una Memoria de Sostenibilidad.
- ✓ El plan de RSE que desarrolla el Área de Secretaría General no se encuentra debidamente comunicado a todos los niveles.
- ✓ La calidad de la difusión de las actividades que desempeña el CGPBB, relacionadas a la RSE y el desarrollo sostenible, es aún insuficiente.
- ✓ La “sostenibilidad” es aún percibida únicamente desde el punto de vista ambiental, no abarcando otras facetas de una organización, como la económica, la social y la vinculada al gobierno corporativo.
- ✓ Las prácticas de gobernabilidad del CGPBB, en cuanto a su formalización, aún se encuentran en un estadio inicial.

Amenazas

- ✓ Insuficiente difusión de las actividades del CGPBB, lo que provoca desconfianza y mirada prejuiciosa por parte de la Comunidad (*stakeholder* más interesado en una Memoria de Sostenibilidad) hacia temas especialmente sensibles y materiales como el Dragado.

- ✓ Falta de continuidad en el interés hacia estas cuestiones, por parte de futuros Presidentes del Directorio del CGPBB.

Como consecuencia de toda la información recabada en el presente Capítulo, y la síntesis realizada precedentemente, a continuación se detallarán las conclusiones.

*“Tú sabes que estás ganando,
cuando te das cuenta
que te están copiando”*
Robin Sharma

7 HACIA UNA MEMORIA DE SOSTENIBILIDAD DEL PUERTO DE BAHÍA BLANCA: DESAFÍOS Y PROPUESTAS PARA SU POSIBLE IMPLEMENTACIÓN.

En este Capítulo se expondrán, en primer lugar, las respuestas a las hipótesis de investigación planteadas, y una breve reflexión sobre el cumplimiento de los objetivos establecidos al inicio del presente trabajo. Seguidamente, se presentarán las propuestas que consideramos que el presente estudio podría aportar, a nivel organizacional, y para el Sistema Portuario Argentino. Con respecto a las primeras, estas se abordarán siguiendo el orden de cada una de las áreas desarrolladas en el “Semáforo” planteado en apartado 6.7 del Capítulo anterior. En algunos casos, se sugerirán buenas prácticas provenientes de algunos puertos a nivel nacional y mundial, y en otros, acciones que ya se desarrollan en empresas de otros sectores económicos. Por último se señalarán las limitaciones del estudio realizado, y las líneas de investigación futuras que merecen atención.

7.1 Respuestas a hipótesis planteadas. Cumplimiento de los objetivos planteados.

➤ Hipótesis General: La realización de una Memoria de Sostenibilidad del Puerto de Bahía Blanca (2014-2016) se relaciona con los objetivos y compromisos de la organización respecto a la sostenibilidad y a la rendición de cuentas. Si en una organización se establecen en forma clara y precisa objetivos sobre sostenibilidad y desde el nivel superior se asume un compromiso con el desarrollo sostenible y la rendición de cuentas, aumenta la viabilidad de establecer indicadores de desempeño para dimensionar, monitorear y comunicar sus impactos económicos, sociales y ambientales.

De las respuestas obtenidas en la pregunta troncal referida a la **sensibilización del Directorio en cuestiones relacionadas a la sostenibilidad**, surge que la misma es **regular** (43% de las respuestas) o **sensibilizada en el aspecto medioambiental** (29% de las respuestas). Esta situación explica no sólo la carencia de una visión y una misión que contenga estos términos (apartado 4.3.1), sino también, la falta de objetivos y compromisos a largo plazo relacionados con el desarrollo sostenible, y la rendición de cuentas a sus grupos de interés. En consecuencia, las acciones de RSE que efectúa la organización: (1) no tienen una adecuada planificación ni difusión, y **de acuerdo a un 82% de los entrevistados, no son suficientes**; (2) el Área de Seguridad y Medio Ambiente es fuerte en cuanto al diálogo con *stakeholders* e implementación de normas internacionales; y (3) aunque existe una medición y monitoreo de indicadores de desempeño a nivel económico, social y ambiental, estos no son aún comunicados en su totalidad a algunos *stakeholders* de la organización, particularmente a aquellos que más interés tendrían en conocerlos: la Comunidad y los Empleados del CGPBB (Gráfico N°20).

<p>➤ <u>Hipótesis Particulares</u>: Un adecuado diagnóstico sobre la posibilidad concreta de construir una Memoria de Sostenibilidad depende de:</p>
<p>1) la predisposición de niveles directivos de plantear como relevantes objetivos sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad</p>

Tanto la consulta sobre la sensibilización del Directorio, como las respuestas obtenidas sobre la percepción de algunos encuestados respecto al nivel de aptitud que posee actualmente el CGPBB para informar al público sobre sus temas materiales, destacan la gran influencia que ejercen los cambios en las presidencias del Directorio en la evolución futura de esta cuestión.

En cuanto a la predisposición por parte de los niveles directivos para plantear como relevantes objetivos sobre aspectos relacionados con la sostenibilidad, se pudo percibir a lo largo de las entrevistas que esta era mayor en los niveles medios (jefes o supervisores de área). Sin embargo, y tal como se verificó en las respuestas obtenidas sobre el nivel de poder de los distintos *stakeholders* es el Directorio quien posee el poder para plantearlos y así poder implementar un reporte de este tipo.

2) una adecuada detección de necesidades de información de sus principales *stakeholders*, como así también, de un riguroso estudio de los impactos que esta organización genera en los mismos

Con respecto a esta hipótesis particular, cabe señalar que esta tarea ha sido ya realizada en forma incipiente por las áreas de Secretaría General y el Área de Seguridad y Medio Ambiente para el cumplimiento de sus objetivos particulares. Como consecuencia, se manifiesta, desde ya, una necesidad de poseer un mapeo previo de los grupos de interés de la organización, no sólo para implementar acciones de RSE, sino también, para informar a terceros sobre sus acciones medioambientales (ambas acciones que se verían reflejadas en una Memoria de Sostenibilidad).

3) un análisis preciso de las herramientas contables y/o administrativas que actualmente emplea la organización, para su posible adaptación y construcción de indicadores.

Las herramientas contables y/o administrativas que utiliza actualmente el CGPBB fueron consultadas en el apartado 6.5. También fue detectada, por parte de los encuestados, la necesidad de adecuarlas si se desea avanzar en la construcción de una Memoria de Sostenibilidad. En la siguiente sección se propondrán mejoras a las mismas, con el objeto de que sean más útiles a la hora de relevar información para reportar.

Con respecto a los objetivos planteados en el Capítulo I, estos fueron alcanzados de la siguiente forma:

Objetivo General: Elaborar un diagnóstico sobre la posibilidad de realización y exposición de una Memoria de Sostenibilidad del Puerto de Bahía Blanca.

El diagnóstico pudo llevarse a cabo en dos etapas: en primer lugar a través del análisis estratégico efectuado a partir de la sección 4.3 donde se realizó un análisis profundo de los aspectos internos y externos de la organización; y en segundo lugar a partir de las respuestas obtenidas en las distintas preguntas planteadas en el Capítulo 6. Los resultados de este diagnóstico pueden visualizarse en forma sintética en Análisis FODA y el “Semáforo”, ambos en el apartado 6.7.

Objetivo Particulares:

1) Detectar el grado de conocimiento de los miembros del Directorio y principales *stakeholders* de la organización, sobre cuestiones relacionadas con la sostenibilidad y en qué medida están dispuestos a comprometerse con un proceso tendiente a exteriorizar los impactos económicos, sociales y ambientales a terceros.

El grado de conocimiento por parte de los miembros del Directorio, hacia cuestiones vinculadas a la sostenibilidad, pudo verificarse mediante la consulta de preguntas genéricas (las cuales fueron respondidas en forma asertiva y unánime respecto al marco conceptual adoptado en el presente trabajo) y troncales (por ejemplo, cuando se les consultó si el término “Memoria de Sostenibilidad” o “Reporte de Sustentabilidad” era de su conocimiento, y si consideraban pertinente su implementación en el CGPBB). El grado de compromiso también pudo verificarse, cuando se les consultó si, en caso de implementarse actividades relacionadas al desarrollo sostenible, estas serían de su interés y si se comprometerían con las mismas: las respuestas fueron afirmativas en todos los casos.

2) Realizar un mapa de interés y poder de sus principales *stakeholders*.

Este objetivo particular también pudo ser cumplido, y puede encontrarse plasmado a través de la Matriz de las partes interesadas, que se construyó a partir de la pregunta: “¿quiénes estarían más interesados en un informe de estas características?”, dentro del apartado referido a las preguntas troncales.

3) Evaluar la posibilidad de medir y monitorear información sobre sostenibilidad a través del sistema de información contable y las herramientas de gestión existentes.

Dicha evaluación pudo ser desarrollada, principalmente a través de las preguntas realizadas en la sección 5.5, referidas al Desempeño Económico de la organización: el sistema de información contable y las herramientas existentes serán de utilidad para la implementación de una Memoria de Sostenibilidad, con el agregado de algunas mejoras, las cuales se sugerirán en los apartados a continuación.

7.2 Propuestas a nivel organizacional.

7.2.1 Formación de un Equipo Multidisciplinario, para la implementación de una Memoria de Sostenibilidad.

Antes de comenzar con una enumeración de aquellos aspectos por mejorar, considero pertinente mencionar que la tarea de implementación de una Memoria de Sostenibilidad no es algo fácil y debería ser llevada a cabo por un equipo de trabajo multidisciplinario, que posea un lenguaje común y sea asesorado por un asesor externo, que le aporte tanto el *know how*, como así también su *expertise* (o experiencia en otras entidades), todo ello para evitar las debilidades a las que se hace mención en el Análisis FODA expuesto en la sección 6.7. Este equipo podría ser conformado por representantes de las áreas de Medio Ambiente y Seguridad, Recursos Humanos, Secretaría General, Administración y Control de Gestión del CGPBB; y por representantes de los *stakeholders* más importantes de las mismas (que estén dispuestos a cooperar y agregar valor al equipo). Es imprescindible que este grupo de trabajo posea una comunicación permanente con el Directorio de la organización, que debería designar algún representante para integrar el equipo y liderarlo.

En primer término, señalamos una recomendación -quizás novedosa para el ámbito portuario argentino, pero no para las sociedades cotizantes- que KPMG (2015:23) propone en su documento “Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros”: la constitución de un **Comité de Gestión de Responsabilidad Social Corporativa**, cuyas características principales son:

- 1) Ser un órgano transversal de la compañía, del que forman parte ejecutivos de aquellas áreas de la compañía con una especial relevancia en materia responsabilidad corporativa. Suele ser liderado por el ejecutivo a cargo de la responsabilidad social corporativa en la compañía.
- 2) Que entre sus responsabilidades se encuentran: supervisar la elaboración de los planes fijados por la compañía y el cumplimiento de los objetivos establecidos en los mismos; reportar al consejo (y al primer nivel ejecutivo) acerca de los avances alcanzados en la materia y elevarle propuestas para la mejora del desempeño de la compañía en este ámbito; actuar como impulsor de la incorporación de la

responsabilidad corporativa en los distintos ámbitos funcionales y organizativos de la compañía.

Algunos puertos a nivel mundial ya poseen este tipo de grupos de trabajo, como por ejemplo, el Puerto de Castellón que cuenta con un “Grupo de Políticas de Sostenibilidad y RSC” (2013:18) cuyo objetivo es afianzar el papel del puerto como agente de desarrollo del tejido social y empresarial, y se reúne quincenalmente; o Transnet (2014:17) que ha establecido un “*Sustainability Forum*” compuesto por representantes de sus Divisiones Operativas, de su Centro Corporativo, y de sus Unidades de Especialistas, con el objetivo de reunirse trimestralmente y desarrollar indicadores de desempeño, analizar la performance de la sustentabilidad, proveer *inputs* al Reporte de Sustentabilidad, facilitar el aprendizaje y la enseñanza de tópicos relacionados con la sustentabilidad, compilar las distintas iniciativas sobre sustentabilidad de toda la compañía, entre otras funciones.

7.2.2 Redefinición de la Visión y Misión.

Es necesaria una nueva Visión y Misión que contemplen al desarrollo sostenible / sostenibilidad, desde un enfoque integrador y holístico (no solamente desde una mirada “medioambiental”). Esta acción es la que debería realizarse en primer lugar, ya que de ella devendrá el éxito en la ejecución de las demás propuestas.

A la hora de establecerlas, es imprescindible el involucramiento y participación de todos (Directorio y representantes de cada área) dejando de lado las jerarquías y aprovechando la fluidez y la interacción que hoy en día existe entre sus miembros, como así también el cambio cultural que se está viviendo. La nueva Visión y Misión no puede surgir de una sola área de la organización. Todos los participantes de su redacción deben estar convencidos de que son las adecuadas para el CGPBB.

Esa nueva Visión y Misión tiene que ser comunicada a todos los estratos de la organización, como así también a los *stakeholders* más importantes. Para ello pueden realizarse talleres y/o sesiones de *coaching*.

Una vez establecidas, es imprescindible la redacción, por parte del equipo multidisciplinario, de un plan a largo plazo de RSE que sea comunicado también a todos

los estratos de la organización, buscando en primer lugar, el compromiso de su público interno.

7.2.3 Redacción de un Código de Ética.

Teniendo en cuenta el modelo jurídico del CGPBB, con Directores pertenecientes a distintos sectores de la actividad portuaria, considero pertinente complementar dicha función del Presidente, con un “Código de Ética” o “Carta de Principios” o “Política de Conductas y Normas Éticas”, así como también, con distintas formas de exteriorización de transparencia y organismos de control, que se apliquen en forma conjunta con los estatutos y prácticas actuales de la organización, y propicien una mayor seguridad jurídica en su accionar (esta acción, además, fortalecería una de las ventajas competitivas del ente, que justamente es el modelo jurídico adoptado).

Las funciones, responsabilidades, derechos, competencias, etc., podrían agregarse al boceto de Código de Ética que ya ha sido redactado por el Área de Recursos Humanos. Podrían tomarse como ejemplo, algunas de las iniciativas que ya se plantean en el Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina (CMPGORA), propuesto por el IAGO (2004)¹¹¹, como por ejemplo, adaptar las que se proponen en su inciso 1.7 (“Responsabilidades específicas del Directorio”)¹¹² ; las que se

¹¹¹ El Código de Mejores Prácticas de Gobierno Societario para la República Argentina ha sido preparado por IAGO, (Instituto Argentino para el Gobierno de las Organizaciones), un organismo creado conjuntamente por FUNDECE e IDEA. El Código proporciona pautas para la mejor administración y control de las empresas, dirigidas a incrementar su valor. Esas pautas, a su vez, tienen origen en la necesidad de una mayor transparencia en el gobierno corporativo, para facilitar así el acceso al mercado de capitales, mejorar la gestión empresarial y el manejo de los riesgos implícitos en el gerenciamiento societario, reducir los costos transaccionales y permitir la identificación y resolución de los conflictos de interés. Asimismo, incluye recomendaciones de buen gobierno ya admitidas en la práctica internacional, adaptadas al contexto legal argentino y a las prácticas empresarias vigentes en nuestro país.

¹¹² Resulta interesante, el inciso 1.7.4, que establece que el Directorio, en relación con las expectativas de los grupos de interés: a) identifique y priorice los grupos de interés vinculados con la Compañía; b) identifique sus objetivos y factores de creación de valor en el diálogo con ellos; c) determine sus necesidades y expectativas; y d) determine la frecuencia de los contactos y la información a proveer. Esta función podría ser

establecen en sus incisos 6.3.4 (“Mecanismos de Revelación de Comunicación”)¹¹³; y las de su apartado 9 (“Grupos de Interés y Responsabilidad Social”) expuestas en el Anexo C del presente trabajo; entre otras.

Una vez implementado, se podrían brindar capacitaciones *on-line* para difundirlo en todos los estamentos de la organización. También es recomendable que se publique en la *web* del CGPBB.

7.2.4 Implementación de Política de Delación o Denuncias y Política de Conflicto de Interés y Fraude.

Estas políticas serían aplicables a todas las personas que trabajan en cualquier nivel dentro de la organización (como existe actualmente en Terminales Río de La Plata¹¹⁴), y su definición y control, serían funciones de la Comisión de Vigilancia que a continuación se expone.

Las mismas se establecerían para prevenir abusos de poder, fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio, desanimar prácticas de corrupción, entre otras cuestiones. Tal como se explicaba anteriormente para el Código de Ética, también podrían desarrollarse capacitaciones *on-line* de estas temáticas, principalmente dirigidas al Directorio del CGPBB (práctica tomada de *DP World*¹¹⁵).

compartida entre el Directorio y el equipo de trabajo que se propone al inicio de este apartado. Además de un mapeo periódico de sus grupos de interés, sería conveniente una revisión también constante de los asuntos materiales de la organización, tal como propone KPMG en las “Recomendaciones de Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros” (2015:11).

¹¹³ Por ejemplo, sería innovadora la publicación de un Informe Anual del Gobierno Corporativo (6.4) y algunas de las características adicionales que allí se proponen para la *web*, para que se convierta en una vía de comunicación, no en este caso con accionistas, pero sí con sus grupos de interés.

¹¹⁴ Extraído de su Reporte de Sustentabilidad 2012, págs. 26-31.

¹¹⁵ Extraído de su Annual Report and Accounts 2014, págs. 42, 54 y 55.

7.2.5 Comisión de Vigilancia.

Como resultado de la creciente preocupación de todo tipo de organizaciones por el *compliance* y la implementación de estrategias de gestión de riesgos en algunos puertos, considero necesaria la creación de una comisión como esta, independiente del Directorio y conformada por representantes de las Áreas de Administración y Control de Gestión del CGPBB, y su actual Asesor Legal. La misma se encargaría de supervisar y aconsejar al Gerente General y al Presidente en temas referidos a: (1) identificación de riesgos inherentes a las operaciones del CGPBB, e implementación de una estrategia integral para abordarlos; (2) puesta en marcha y funcionamiento de la gestión interna de los riesgos y sistemas de control¹¹⁶; (3) cumplimiento de la legislación y reglamentos internos de la organización; (4) cumplimiento del Código de Ética desarrollado en el apartado 7.2.3; y (4) la aplicación de las políticas desarrolladas en el inciso anterior.

La Comisión de Vigilancia podría trabajar en conjunto con el Área de Recursos Humanos (y/o eventualmente una firma de consultoría externa en RR.HH.) para realizar una vez al año, evaluaciones de desempeño¹¹⁷ a los Directores y al Gerente General del CGPBB.

7.2.6 Políticas de Comunicación Interna.

Dado que una de las debilidades de la organización reside en la insuficiente difusión, y en consecuencia, falta de involucramiento por parte de su público interno en acciones relacionadas con la RSE, sería conveniente que, aprovechando el reducido número de empleados y el potencial compromiso que estos tendrían en este tipo de actividades, la organización implementara:

¹¹⁶ Esta función podría ser llevada a cabo en forma conjunta con integrantes del Área de Control de Gestión.

¹¹⁷ Esta práctica fue tomada del Puerto de Brisbane, de su Corporation Limited Annual Report 2008/2009, pág. 56.

- ✓ Buzón de Sugerencias: a través de una casilla de *e-mail* habilitada a tal fin, para que los empleados puedan sentirse libres de comunicar sus iniciativas o sugerencias al plan a largo plazo de RSE.

Si, por ejemplo, las iniciativas son referidas a acciones de voluntariado, se podría implementar un proyecto que consista en pequeñas acciones solidarias, propuestas por los mismos empleados, y con la colaboración de entidades sin fines de lucro, que busquen dar solución a determinadas problemáticas sociales y/o medioambientales. Para que estas ideas consigan la financiación y la disponibilidad de horas necesarias para desarrollarlas, sería indispensable el apoyo de otros empleados a través de su votación en las mismas (práctica tomada del Grupo Inditex¹¹⁸).

Sería recomendable que todas las iniciativas propuestas y llevadas a cabo por los empleados del CGPBB, pudieran difundirse en la *web* y en las redes sociales.

- ✓ Newsletters semanales a través de e-mails: que aborden no solamente las principales novedades del CGPBB -y las iniciativas de RSE que allí se están llevando a cabo- sino también, por parte de las demás empresas situadas en la zona portuaria; en la localidad de Ingeniero White (por ejemplo, eventos a desarrollarse los fines de semana); y además, las principales noticias del ámbito portuario nacional (como podrían ser algunas tomadas del Suplemento de Comercio Exterior del Diario “La Nación” o del Suplemento Transport & Cargo del Diario “El Cronista”) e internacional (como las provenientes de los *newsletters* de la ESPO, IAPH, AIVP, entre otras organizaciones). El objetivo de estos extractos informativos sería que funcionaran a modo de disparador, para que los empleados no solamente se informen, sino también, propongan iniciativas que luego pueden ser vertidas en el Buzón de Sugerencias para su posterior análisis.
- ✓ Comunicaciones en carteleras: para la promoción de una buena calidad de vida, con programas mensuales, trimestrales y anuales, avisos de campañas y acciones específicas, difusión de información y eventos.

¹¹⁸ Extraída de: <https://www.inditex.com/es/sustainability/employees/volunteerism>. Consultada el 21/09/2015.

7.2.7 Encuestas de Clima Laboral.

Otra herramienta que podría utilizarse en pos de una comunicación más asidua con el personal de la organización, es una encuesta de clima anónima y anual, en la cual los empleados puedan plantear libremente aspectos a mejorar o áreas críticas, con respecto a cuestiones relacionadas con las condiciones laborales, de salud y seguridad implementadas por el CGPBB. Para procesar los resultados de estas encuestas, podrían adaptarse las planillas que actualmente utiliza el Área de RR.HH. para planificar futuras capacitaciones. Esta acción permitiría evidenciar aspectos en los cuales se deberían implementar, por ejemplo, campañas de concientización.

7.2.8 Compras Responsables.

Dadas las respuestas obtenidas respecto a las relaciones del ente con sus proveedores, orientadas a un estadio inicial, y la figura jurídica del CGPBB, se propone que se consideren las contrataciones públicas socialmente responsables (CPSR), definidas por la Comisión Europea (2011,a) como:

Las “CPSR” se refieren a las operaciones de contratación que tienen en cuenta uno o más de los siguientes aspectos sociales: oportunidades de empleo, trabajo digno, cumplimiento de los derechos sociales y laborales, inclusión social (incluidas las personas con discapacidad), igualdad de oportunidades, diseño de accesibilidad para todos, consideración de los criterios de sostenibilidad, incluidas las cuestiones de comercio ético y un cumplimiento voluntario más amplio de la responsabilidad social de las empresas (RSE) [...] Los aspectos sociales pueden combinarse con los aspectos ecológicos, en un enfoque integrado hacia la sostenibilidad en las contrataciones públicas.

En referencia concreta a las contrataciones públicas ecológicas (CPE), también este organismo, señala los siguientes beneficios (Comisión Europea, 2011,b):

- cumplimiento de objetivos medioambientales específicos, por ejemplo los relativos a la reducción de las emisiones de CO₂, la eficiencia energética y la conservación de los recursos naturales
- ahorro de gastos
- mayor confianza de los ciudadanos, las empresas y la sociedad civil en la administración pública
- fomento de la innovación y las ayudas para el desarrollo de bienes y servicios ecológicos competitivos y la ampliación de su mercado

- creación de condiciones laborales más saludables
- refuerzo de las capacidades de las organizaciones públicas para hacer frente en el futuro a los retos del medio ambiente y los recursos.

Para adoptar este tipo de prácticas, el CGPBB debería reformar su Resolución 9/94 (apartado 4.3.2), agregando cláusulas referidas a aspectos sociales, que todo proveedor deberá cumplir a la hora de registrarse y estar autorizado para operar con el ente. También, se debería profundizar el Anexo II, relativo a documentación referida a Higiene, Seguridad y Medio Ambiente, y hacerlo extensivo a todo tipo de proveedores (no sólo contratistas) con el objetivo de lograr también CPEs. Todo ello podría instrumentarse a través de la adopción de un Código de Conducta –a ser publicado en su *web*-, que refleje los comportamientos que deberán tener los proveedores hacia el ambiente, la sociedad, empleados y otros grupos de interés que interactúen con el CGPBB (utilizando como guía, el redactado por Royal Boskalis Westminster N.V¹¹⁹, por ejemplo) Se espera que este tipo de acciones posean un efecto expansivo sobre las cadenas de valor de los contratistas y proveedores que trabajen con el CGPBB.

7.2.9 Encuestas Anuales de Satisfacción de Proveedores.

Serían de utilidad, no sólo para monitorear el desempeño del CGPBB al momento de realizar contrataciones, sino también para poder obtener sugerencias y recomendaciones de áreas o temas a mejorar. Algunas de las preguntas podrían orientarse directamente a cuestiones relacionadas con el desarrollo sostenible. Esta herramienta ha sido implementada con éxito, por ejemplo, en el Puerto de Amberes¹²⁰. Desde ya que esta práctica también podría ser extensiva para los clientes de la organización.

¹¹⁹ Extraído de: http://www.boskalis.com/uploads/media/Supplier_Code_of_Conduct_March_2014.pdf. Consultado el 17/09/2015

¹²⁰ Extraído de: <http://www.sustainableportofantwerp.com/en/content/maritime-logistics-and-industrial-cluster/port-satisfaction-survey-2012>. Consultado el 19/09/2015.

7.2.10 Contabilidad y RSE.

De concretarse un plan de RSE a largo plazo (tal como se planteaba en el apartado 7.2.2), la información contenida en los Estados Contables será una de las más beneficiadas, dado que inevitablemente surgirán más rubros contables y cuentas relacionadas con la gestión corporativa, social y medioambiental del CGPBB.

Sin embargo, “más” no es necesariamente “mejor”: lo más importante, sobre todo, por el tipo de organización de que se trata y la actividad que desarrolla, es la posibilidad de obtención de información adicional útil para sus distintos grupos de interés, como proyecciones ante distintos escenarios de riesgo, indicadores de gestión y gráficos explicativos de aspectos críticos, variaciones porcentuales entre ejercicio actual y anterior, que surjan del análisis de datos incluidos en los registros y bases del sistema de información contable.

7.2.11 Estatuto de Auditoría Interna.

Integrantes del Área de Administración y Control de Gestión, podrían confeccionar en forma conjunta, un "Estatuto de Auditoría Interna" para asegurar que los controles internos referidos a los procesos contables se desarrollen teniendo en cuenta los más altos estándares (utilizando por ejemplo los lineamientos del informe COSO¹²¹). Dicho estatuto también podría publicarse en la *web* del CGPBB, con el objetivo que los *stakeholders* estén informados sobre las prácticas relacionadas a la transparencia contable que se desarrollan dentro de la organización.

7.2.12 Código de Buenas Prácticas Ambientales.

Dado que el Área de Seguridad y Medio Ambiente del CGPBB es un área de fuerte presencia -tanto dentro como fuera de la organización- y que algunas de las buenas prácticas que se realizan ya se encuentran redactadas en el Manual de Seguridad para contratistas; sería pertinente la formalización de un Código de Buenas Prácticas Ambientales, no sólo

¹²¹ Extraído de: <http://www.coso.org/IC.htm>. Consultado el 21/09/2015.

para reafirmar este posicionamiento, sino también, para servir de ejemplo a otros puertos argentinos que hasta el momento realizan únicamente acciones aisladas. Además, la redacción de este Código sería de gran utilidad si desea implementar la norma ISO 14.001:2004.

A tales fines, podría tomarse como ejemplo el Apartado III del código redactado por la ESPO (2003), ya que como se mencionaba en el 3.3, la UE es pionera en esta temática. Este Código, así como las iniciativas que se proponen a continuación, deberían ser publicadas en la *web* y redes sociales del CGPBB.

7.2.13 Difusión de actividades medioambientales.

Sería importante que esta área realizara más campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a proveedores y clientes. En el caso de los proveedores, esta acción se encontraría en línea con las “Compras responsables”, ya planteadas en el apartado 7.2.8. Además, esta difusión podría realizarse en programas ya existentes, como por ejemplo, en el que se desarrolla en conjunto con la Bolsa de Cereales y Productos de Bahía Blanca (“Historias del Puerto y de la Agroindustria”), agregando este tipo de cuestiones en el material didáctico que es distribuido entre maestros y alumnos.

7.2.14 Acciones medioambientales internas.

Podrían desarrollarse desde el edificio del CGPBB para convertirlo en un “edificio ecológico”. Algunas de estas prácticas ya son desarrolladas en el puerto de Santa Fe (Alonso, Berros, y Darriba, 2015):

- ✓ Captación y recuperación de aguas pluviales para riego
- ✓ Uso de energías renovables, a través de servicios de energía solar¹²²
- ✓ Veredas permeables al agua de lluvia
- ✓ Eficiencia térmica para reducir el consumo de energía

¹²² Como por ejemplo, los que brinda Goodenergy: <http://www.goodenergy.com.ar/>. Consultado el 19/09/2015.

- ✓ Monitoreo del agua subterránea
- ✓ Uso de electrodomésticos eficientes
- ✓ Iluminación de alta eficiencia

7.2.15 Otras propuestas también relevantes.

- ✓ Más convenios con otras entidades para la reutilización y mejor aprovechamiento de espacios (los puertos de Rosario y Santa Fe son algunos ejemplos de estas acciones a nivel país, provocando un mayor acercamiento de los ciudadanos a la zona portuaria).
- ✓ Más proyectos en común con la Municipalidad de Bahía Blanca.
- ✓ Más impulso hacia actividades culturales en la localidad de Ingeniero White.

Una vez expuestas las propuestas a nivel organizacional, que se consideran necesarias para una implementación en el corto plazo de una Memoria de Sostenibilidad, se expondrán a continuación las propuestas para el Sistema Portuario Argentino.

7.3 Propuestas a nivel del Sistema Portuario Argentino.

Si bien este trabajo constituye un estudio de caso, a continuación, se enumerarán algunos aspectos derivados del análisis desarrollado y de la reflexión sobre planteos en diversos encuentros a los que he asistido sobre la temática específica, que podrían constituirse como futuras líneas de investigación -además de las que se tendrán en cuenta en las conclusiones-.

Dadas las exigencias y necesidades actuales de los puertos argentinos, considero que deberían establecerse nuevas propuestas gubernamentales, en pos de un mayor desarrollo sostenible. En este sentido, Rodríguez de Ramírez (2015:54) señala:

El proceso que lleva a la construcción de los balances sociales –pensado desde la integración de la sostenibilidad en la estrategia organizacional- implica una revisión crítica de objetivos, políticas y acciones y la puesta a punto de los sistemas de organización contable de las organizaciones para capturar datos y producir indicadores relevantes y confiables que puedan

servir también a la articulación de iniciativas a nivel micro con las propuestas gubernamentales a nivel macro de manera de lograr mayor impacto.

7.3.1 Readecuación o actualización de la Ley 24.093.

Parece necesario un nuevo marco normativo, pero que esta vez impulse a los puertos a las nuevas necesidades, desafíos y realidades que enfrentan, sobre todo respecto a temas relacionados a la sostenibilidad y el impacto que poseen en las ciudades en las que se hallan insertos (temas que aún no han adquirido la importancia que deberían tener, para estar a la altura de los puertos internacionales y ser más competitivos). Una nueva ley debería contemplar no sólo una visión a largo plazo del ámbito portuario, sino también, ahondar en aquellos aspectos materiales o relevantes para sus principales grupos de interés, y en mecanismos que incentiven el trabajo en conjunto entre los distintos puertos que integran el Sistema Portuario Argentino.

En un sentido más bien comercial -pero también pertinente- Raposo, Liendo, y Martínez (2015) señalan:

La Ley 24.093 es insuficiente para incentivar los puertos como un inicio. Las políticas de puertos y vías navegables en el país no acompañan el desarrollo, en especial en mejorar la navegación y armar una flota de bandera. Falta coordinación de medios e impulso al desarrollo productivo y el comercio.

Desde la profesión contable se podría colaborar, anexando a la nueva normativa los lineamientos de la ya mencionada Resolución Técnica N° 36 sobre Balance Social, adaptándola a las necesidades y características de los puertos argentinos. En consecuencia, las Memorias / Informes de Sostenibilidad / Balances Sociales de todas estas organizaciones (públicas y privadas) podrían contribuir a nivel macro al Sistema Portuario Argentino, como ya sucede en otros sistemas portuarios a nivel mundial¹²³.

¹²³ En España, por ejemplo: "A través de las memorias de sostenibilidad, Puertos del Estado y las Autoridades Portuarias materializan su compromiso con la transparencia en su gestión; proporcionando una visión amplia de sus logros y retos en aspectos como la competitividad, la calidad en el prestación de servicios, la eficiencia en el uso de recursos y su impacto sobre su entorno, económico, social y natural". Extraído de la *web* de Puertos del Estado: www.puertos.es/es-es/Paginas/Memorias-de-Sostenibilidad.aspx. Consultado el día 22/11/2015.

7.3.2 Constitución de una “Comisión de Sostenibilidad Portuaria”.

Así como se planteaba , en el apartado 7.2.1, la necesidad de un grupo de trabajo multidisciplinario dentro del CGPBB, para la consecución de acciones relacionadas a la RSE y el desarrollo sostenible, considero que puede resultar beneficioso plantear esta figura, pero a nivel provincial y nacional. Dichas comisiones deberían estar integradas por representantes de los puertos de cada provincia, y su funcionamiento, facultades y competencias deberían estar regulados en el nuevo marco normativo al que se hace referencia en el inciso anterior.

7.3.3 Énfasis en pautas de “Buen Gobierno Corporativo”.

La gobernanza actual en los puertos argentinos necesita un cambio profundo, si se desean atraer más inversiones: nuevos mecanismos que aseguren la transparencia y confianza son cada vez más imperativos en el mundo de hoy. Los puertos argentinos deberían asegurarla a través de Códigos de Ética, áreas dedicadas a la gestión de riesgos, más atención en el *compliance*, independencia en los Directores, controles en el accionar de los miembros del Directorio, entre otras medidas (que también deberían ser contempladas en el nuevo marco normativo).

“...Yo creo que el debate en torno a si las compañías deben reportar o no sobre RSE está muerto y enterrado...”

Yvo de Boer (KPMG, 2013)

8 CONCLUSIONES

Para mantener cada uno de los mecanismos necesarios para impulsar la sostenibilidad, las organizaciones, gobiernos, autoridades fiscales, reguladores de mercados y otros agentes necesitan contar con información útil y creíble. Y esta es un área en la que la profesión contable puede y debe ayudar. Uno de sus aportes en este sentido lo constituyen las Memorias de Sostenibilidad, cuyo principal propósito es la medición, divulgación y rendición de cuentas frente a distintos *stakeholders* en relación con el desempeño de la organización con respecto al objetivo del desarrollo sostenible.

En el presente trabajo se realizó un diagnóstico sobre aquellos puntos fuertes y aspectos a mejorar, para poder así arribar a una conclusión sobre el interrogante planteado en el Capítulo 1: *“¿Se encuentra preparado el CGPBB para relevar y exponer información económica, medioambiental y social ante terceros, tal como lo hacen otros puertos del mundo?”*.

Antes de realizar dicho diagnóstico, han sido de gran utilidad, en primer lugar, el abordaje del marco teórico desarrollado en el Capítulo 2, y a continuación, la elaboración del *benchmarking* propuesto en el Capítulo 3. El mismo permitió obtener un conocimiento más acabado de las iniciativas relacionadas al desarrollo sostenible en el ámbito portuario, las formas de reportar en los principales puertos metropolitanos del mundo, y la situación en Argentina.

Con respecto al ámbito nacional, el presente trabajo no ha buscado ser generalizador en cuanto a la situación de los principales puertos que conforman su Sistema Portuario, se trata de un estudio de caso, y como tal, presenta sus limitaciones (por ejemplo, en cuanto a la cantidad de *stakeholders* entrevistados, para poder evaluar en profundidad la calidad del

diálogo con el CGPBB y realizar un análisis más rico en cuanto a temas materiales). Sin embargo, a lo largo del análisis realizado en el Capítulo 4, se observaron varias similitudes en los contextos que enfrentan, con lo cual, podría plantearse como reto de investigación, la posible implementación gradual de algunas de las propuestas que aquí se definen, para posteriormente poder relevar indicadores y construir sus reportes de sostenibilidad. Otro reto de investigación que merece atención, podría ser la realización de un análisis pormenorizado de aquella información que resultaría más relevante para todos los grupos de interés que presentan los puertos argentinos, en función del poder e interés que detentan. Quizás estos también necesiten o decidan reportar una mayor cantidad de indicadores de desempeño de tipo económico, o utilizar los lineamientos propuestos en el Marco del IIRC para reportes integrados, en pos de mostrar su capacidad financiera o económica de generar valor en el largo plazo, para atraer nuevas inversiones, tal como pareciera ser la tendencia a nivel mundial, de acuerdo a lo relevado en la sección 3.4., con respecto a indicadores GRI G4.

Una vez definido en el Capítulo 5, el método de recolección de datos y la forma en que se iban a analizar los resultados, se dio inicio al diagnóstico en sí mismo, en el Capítulo 6. A partir de la realización de las entrevistas, el análisis de las respuestas que se brindaron, y todo lo estudiado en los capítulos anteriores, pudo arribarse, en el apartado 6.7, a una respuesta a aquel interrogante: **la organización no se encuentra muy lejos de poder construir su Memoria de Sostenibilidad, ya que posee una asimilación de los conceptos de RSE y desarrollo sostenible, y una claridad sobre cuáles son los compromisos necesarios para afrontar una gestión socialmente responsable.**

Por otro lado, es dable mencionar lo que se espera constituya una importante oportunidad para la organización: actualmente se encuentra en un punto de inflexión, no sólo por aspectos externos a esta (se visualizan “vientos de cambio” en la gobernanza de los puertos, post elecciones) sino también por cuestiones internas. Por primera vez en veinte años, parte del personal jerárquico que integra la actual plantilla del CGPBB, se encuentra en proceso de retiro, lo que generará la incorporación de nuevo personal que permitirá aportar temáticas concernientes al desarrollo sostenible, y otras formas de gestionar y administrar.

Por último, en el Capítulo 7 se lograron elaborar 17 propuestas a nivel organizacional, algunas de implementación en el corto plazo y otras a mediano y largo plazo. Dados los actuales recursos y procedimientos que viene empleando el CGPBB en su accionar cotidiano, y también por encontrarse en un ámbito donde ya algunas compañías vienen desarrollando acciones relacionadas a la RSE y el desarrollo sostenible, considero que se encuentra en un buen camino para llevar a cabo, en el corto plazo, las que se detallan a continuación:

- ✓ La redacción de un Código de Ética (7.2.3).
- ✓ La implementación de Políticas de Delación o Denuncias y de Conflicto de Interés y Fraude (7.2.4).
- ✓ Las Políticas de Comunicación Interna (7.2.6).
- ✓ Las Encuestas de Clima Laboral (7.2.7).
- ✓ La adopción de un Código de Conducta para la realización de Compras Responsables (7.2.8).
- ✓ Las Encuestas anuales de Satisfacción de Proveedores (7.2.9).
- ✓ La formalización del Código de Buenas Prácticas Ambientales (7.2.12).
- ✓ La difusión de las actividades medioambientales (7.2.13).
- ✓ Las acciones medioambientales internas (7.2.14).
- ✓ Cambios en el plan de cuentas contables (7.2.10).

Las propuestas que se espera que lleven un mayor tiempo de puesta a punto, debido especialmente a que en primera instancia se debe lograr el consenso de varios grupos de interés -pero que se espera que sean las de mayor peso en el largo plazo- son:

- ✓ La formación de un Equipo Multidisciplinario para la implementación de una Memoria de Sostenibilidad (7.2.1).
- ✓ La redefinición de la Visión y Misión (7.2.2).
- ✓ La implementación de una Comisión de Vigilancia (7.2.5).
- ✓ La redacción de un Estatuto de Auditoría Interna (7.2.11).
- ✓ Las desarrolladas en el 7.2.15 y se encuentran relacionadas con la apertura del CGPBB a la comunidad, y el Gobierno Municipal.

Es particularmente en este grupo de propuestas donde encuentro clave la predisposición y compromiso desde el nivel superior de la organización, aspectos planteados desde el inicio, en las hipótesis de este trabajo.

Se espera que las propuestas provoquen impactos en forma progresiva y “en cascada” en sus empleados, los proveedores, clientes, Directorio, y la comunidad en su conjunto, contribuyendo a:

- ✓ Una mayor transparencia, y un mejoramiento de la reputación y del sistema de gestión y toma de decisiones.
- ✓ Una atracción, motivación y retención del talento.
- ✓ Ahorro en costos.
- ✓ Una mejor posición competitiva a nivel nacional e internacional y diferenciación en el mercado; entre otros beneficios ya mencionados en el apartado 2.3.2.

El desafío está planteado, y por todo lo anteriormente expuesto, se concluye este trabajo con la expectativa que, a futuro, y gracias a una labor sinérgica de todos los actores involucrados, todo este accionar “micro” conduzca en forma gradual, a un ambiente “macro” más sostenible y socialmente responsable. Asimismo, se espera que, en un período no muy lejano, la elaboración de Memorias / Informes de Sostenibilidad / Balances Sociales en el Sector Portuario Nacional sea una práctica habitual, útil, enriquecedora y generadora de valor.

ANEXO A: BAHÍA BLANCA – CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES.

El Partido de Bahía Blanca posee una superficie de 2300 km² y se encuentra conformado no sólo por la ciudad de Bahía Blanca, sino también por las localidades de Ingeniero White, Cabildo y General Daniel Cerri. Limita con los partidos de Tornquist, Coronel Pringles, Villarino y Coronel Rosales (Diez, 2008).

De acuerdo al Programa Urb-al (2006), en el Partido pueden delimitarse tres ambientes claramente definidos:

- Las últimas estribaciones del Sistema de Ventania y la llanura que ocupan el mayor porcentaje de la superficie y constituye el área de desarrollo agropecuario.
- El valle inferior del arroyo Napostá Grande que se extiende entre las cotas 70 y 6, constituyendo el sector donde se concentra el mayor porcentaje de la mancha urbana bahiense y la mayor densidad poblacional del partido.
- La planicie costera –entre la cota 6 y la costa- constituye un ambiente bajo y anegadizo en algunos sectores, área donde se centralizan las actividades portuarias e industriales.

Por su posición latitudinal, Bahía Blanca está incluida en la zona de clima templado, con temperaturas medias de 23°C en verano y 8°C en invierno. Las precipitaciones oscilan entre 500 y 600 mm anuales, con un alto índice de variabilidad mensual. Los vientos son generalmente moderados y predominantes del cuadrante norte-noroeste (Programa Urb-al, 2006).

Aspectos socio-económicos

Según el último censo que data del año 2010, el partido de Bahía Blanca cuenta con una población de 301.531 habitantes; restando la localidad de Cabildo y su población rural de 2.430 personas, el saldo de 299.101 habitantes corresponden al gran Bahía Blanca, decimoséptimo conglomerado urbano del país (INDEC, 2010¹²⁴).

Bahía Blanca es una ciudad consolidada como uno de los principales centros industriales, comerciales, culturales, educativos y deportivos, del interior del país. Asimismo, constituye un nudo de transportes y comunicaciones entre los flujos económicos del suroeste de la provincia de Buenos Aires y del valle del Río Negro, y gracias a su infraestructura terrestre, marítima y aeroportuaria, establece relaciones a nivel regional, nacional e internacional. Sus actividades se encuentran

¹²⁴ Disponible en: <http://www.censo2010.indec.gov.ar/>. Consultado el 4/10/2015.

principalmente dedicadas al sector agropecuario y lanar. Además, a través de su puerto, es un centro exportador de petróleo, proveniente de la provincia de Neuquén. Es uno de los mayores centros petroquímicos del país, con una participación del 87% de la producción provincial, y el 64% nacional.

Como centro comercial, el sector cuenta con 5.738 locales, siendo los más importantes aquellos orientados a la venta minorista como alimentos y bebidas, repuestos y accesorios automotores, prendas de vestir y calzados (Censo Económico 2005). Otro rubro destacado en la economía de la ciudad lo constituye el sector de servicios, que explica casi el 40% del valor agregado generado en la localidad. En este ámbito se destacan los servicios inmobiliarios, empresariales y de alquiler (16,33%), los de transporte, almacenamiento y comunicaciones (8,75%) y los relativos a enseñanza (4,50%) y salud (3,39%), los cuales se encuentran motorizados por la dinámica del sector industrial local y por las demandas de prestaciones provenientes del sudoeste bonaerense. Por último, la localidad cuenta con un sector manufacturero que aporta aproximadamente el 22% del producto bruto total (Diez, 2008).

Aspectos ambientales

El estuario¹²⁵ de Bahía Blanca está ubicado en el sudeste de la provincia de Buenos Aires. Tiene una forma alargada en dirección NO-SE, con un canal principal y varios canales secundarios que separan extensas planicies de marea e islas (Pícolo, Melo, Perillo, 2008), cuyos suelos poseen una composición limosa en su nacimiento y predominantemente arenosa en la boca, con variaciones en la proporción limo-arcillosa a arcillo-limosa entre ambas zonas (Cuadrado *et al.*, 2004).

La hidrografía del área está afectada por cambios climatológicos: el clima es mesotermal-subhúmedo seco (Burgos & Vidal, 1951), mientras que las precipitaciones anuales rondan los 600 mm, con un 64% de las lluvias concentrado en los meses más cálidos, con vientos predominantes del NO que soplan con frecuencia e intensidad variables (las mayores intensidades se registran entre agosto y febrero). La cuenca interna del sistema presenta características estuariales transitorias en períodos de precipitaciones intensas (Pícolo *et al.*, 2008). La salinidad del agua varía entre 17 y 38

¹²⁵ Perillo (1995) propuso la siguiente definición que cubre todas las disciplinas que tienen relación directa con estos ambientes: "un estuario es un cuerpo de agua costero semicerrado que se extiende hasta el límite efectivo de la influencia de la marea, dentro del cual el agua salada que ingresa por una o más conexiones libres con el mar abierto, o cualquier otro cuerpo de agua salino, es diluida significativamente con agua dulce derivada del drenaje terrestre y puede sustentar especies biológicas eurihalinas ya sea por una parte o la totalidad de su ciclo de vida"

ups¹²⁶ en función a los regímenes estacionales de lluvias, vientos y temperaturas (Freije, Spetter, Marcovecchio, Popovich, Botté, Negrín, Arias, Delucchi, Asteasuain, 2008).

Las oscilaciones de marea de 4 m y los vientos predominantes del noroeste crean una fuerte corriente de marea, la cual facilita la mezcla del agua dando por resultado una distribución verticalmente uniforme de los parámetros oceanográficos. El intercambio de agua está influenciado por un régimen de mareas semidiurno y la entrada de agua dulce está restringida a pequeñas corrientes, arroyos y ríos. Los canales de la Ballena, Maldonado y el arroyo Galván desaguan en el veril norte del Canal Principal de Navegación mientras que en el veril sur se vierten los canales Bermejo, Tres Brazas, de la Lista y del Embudo, y los arroyos Laborde, de las Vizcachas y Cabeza de Buey.

Al ocupar una posición intermedia dentro un gradiente de aridez creciente, entre las costas de clima húmedo del norte bonaerense y las costas patagónicas, es un área de transición marítimo-continental altamente inestable, con importantes aportes de agua dulce con origen en los afluentes principales, río Sauce Chico y arroyo Napostá Grande. Su área interior es un humedal¹²⁷ de importante valor ecológico, dado que su diversidad biológica suministra agua y productividad primaria de la cual innumerables especies de plantas y animales dependen para su supervivencia. En su conjunto es un instrumento de amortiguación del impacto de la zona industrial y urbana (Vega Herrera, 2013).

Con respecto a la vegetación predominante, los escasos aportes de agua dulce, la concentración de sales y la alta evaporación durante el verano generan condiciones estacionalmente hipersalinas y la vegetación intermareal se vuelve casi ausente, excepto por los parches circulares de *Sarcocornia perennis* (vidriera) que colonizan la zona cercana al nivel de las pleamares. Las marismas de *Spartina alterniflora* (esparto o espartillo) aparecen comúnmente formando parches discontinuos hacia la boca del estuario. En las elevaciones mayores aparecen comunidades halófilas con elementos típicos de las floras patagónicas, como *Heterostachys ritteriana* (apen), *Suaeda patagónica* (jume),

¹²⁶ UPS: unidades prácticas de salinidad. Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Salinidad>.

¹²⁷ Según la definición adoptada por la Convención Ramsar (citada por Vega Herrera, 2013:9) humedales son extensiones de marismas, pantanos o turberas cubiertas de agua, sean estas de régimen natural o artificial, permanentes o temporales, estancadas o corrientes, dulces, salobres o saladas, incluidas extensiones de agua marina cuya profundidad en marea baja no exceda los seis metros. También se estipula que los mismos podrán comprender zonas ribereñas o costeras adyacentes, así como las islas o extensiones de agua marina de una profundidad superior a seis metros en marea baja, cuando se encuentre dentro del humedal.

Cressa tuxiliensis y *Allenrolfea patagónica* (jume negro), muchas veces formando mosaicos con extensos salitrales desprovistos de vegetación.

Son numerosas las islas presentes en el estuario, algunas de decenas de miles de hectáreas. Son muy bajas y están rodeadas por extensos cangrejales de naturaleza limo-arcillosa, lo que dificulta el acceso a las mismas. La vegetación presente en ellas está constituida por pastizales, espartillares, y en los sectores consolidados y más altos, escasos montes de arbustos y arbolitos xerófilos. Estas islas son utilizadas para recreación, pesca deportiva, y actividades ganaderas. Entre las más importantes, se encuentran las islas de la Punta (frente a Ingeniero White), Zuraita, del Embudo, Bermejo y Trinidad, Leones, las que suman alrededor de 400 km² y pertenecen al partido de Coronel Rosales, a las que se suman las islas Garzas, Conejos, del Puerto, Wood, Ariadna e islotes adyacentes, pertenecientes al Partido de Villarino.

Su fauna se destaca por poseer: especies endémicas, raras y amenazadas (gaviota cangrejera, playero rojizo, delfín franciscana, burrito negruzco); reproducción y alimentación de la gaviota cangrejera –cuya población es menor de 5.000 parejas (el 85% cría aquí)-; alimentación y descanso de aves migratorias del hemisferio norte y Patagonia (becasa de mar, chorlo pecho colorado); especies carismáticas (flamenco austral, tonina o ferón); grandes tiburones (bacota y escalandrún); y tortugas marinas (verde y cabezona) en extinción.

De acuerdo a todo lo expresado en apartados anteriores, y como señalan Nebbia y Zalba (2007):

El estuario de Bahía Blanca juega un rol importante desde el punto de vista ambiental siendo un área con una fisonomía particular que le permite actuar como un frente de amortiguación de los efectos de temporales y tormentas y como un eficaz sistema de retención de sedimentos (Zalba *et al.*, Inédito). Al mismo tiempo, las características de estos ambientes reducen su adecuación para usos productivos tradicionales como la agricultura o la ganadería intensiva, por lo que representan las áreas más extensas en relativo buen estado de conservación en la región, constituyendo refugios para la protección de numerosas especies de fauna y flora silvestre.

ANEXO B: ENTREVISTAS.

➤ Portada:

- Nombre y Apellido:
- Edad:
- Formación (Educación):
- Puesto en el CGPBB:
- Antigüedad:
- ¿Qué le pareció esta encuesta?

➤ Preguntas Genéricas

En todos los casos, el formato horizontal de preguntas, opciones y comentarios fue propuesto por la Mg. María Natalia Urriza.

Pregunta A

Pregunta	Opciones	Comentarios
Cual es el significado de Desarrollo Sostenible, de acuerdo al área de estudio con que guarda relación?	Es un término propio de la Ecología	
	Es un término que va más allá de la Ecología y abarca también el área Económica y el área Social	
	No está relacionado con ninguna	

Pregunta B

¿Por qué medio de comunicación ha tomado conocimiento sobre "Desarrollo Sustentable"?	Lo conoce por lectura de diarios, por TV, por Radio	
	Lo conoce por lectura de libros, cursos, conferencias	
	Otro, cuál?	

Pregunta C

Significado de "Responsabilidad Social Empresaria" ("RSE"): ¿Con qué términos puede establecer una conexión/relación?	Es filantropía y/o lavado de imagen (donar una pequeña parte de aquello que ganamos)	
	Es la manera en que se adoptan criterios y se toman decisiones cotidianas en la empresa	
	Ninguna de las anteriores. Es...	

Pregunta D

¿Por qué medio de comunicación ha tomado conocimiento sobre "RSE"?	La conoce por lectura de diarios, por TV, por Radio	
	La conoce por lectura de libros, cursos, conferencias	
	Otro, cuál?	

Pregunta E

¿Qué relación existe entre "RSE" y "Desarrollo Sostenible"?	No se relacionan entre sí	
	Son dos términos absolutamente complementarios	
	No sabe / No contesta	

Fuentes:

Pregunta A: Elaboración Propia.

Pregunta B: Elaboración Propia.

Pregunta C: Elaboración Propia.

Pregunta D: Propuesta por la Dra. María del Carmen Rodríguez de Ramírez.

Pregunta E: Elaboración Propia.

➤ Preguntas Troncales

		Comentarios
Pregunta 1		
¿Cómo toma Ud. conocimiento sobre las actividades relacionadas al desarrollo sostenible que realiza el CGPBB?	Desconoce	
	Conoce por referencia en diarios, por TV, por Radio, Internet, Redes Sociales	
	Participó en alguna	
	Información Interna	
	Otro, cuál?	
Pregunta 2		
¿Qué opina sobre la difusión que realiza el CGPBB de estas actividades?	No son suficientes ni claros ni adecuados.	
	Son suficientes, pero no son claros ni adecuados.	
	Son suficientes, claros y adecuados.	
Pregunta 3		
Si la respuesta anterior es positiva: ¿Cuál es su actitud frente a las mismas?	No son de su interés ni quiere comprometerse	
	No son de su interés, pero debe comprometerse	
	Se interesa y compromete	
Pregunta 4		
¿Podría clasificar de 1 a 5 el grado de sensibilización del Directorio hacia temas relacionados a la sostenibilidad?	1 = muy poca sensibilización	
	2 = poca sensibilización	
	3 = sensibilización regular	
	4 = sensibilizado	
	5 = muy sensibilizado	
Pregunta 5		
Con respecto a los términos "Balance Social" - "Memoria/Informe de Sostenibilidad" - "Informe de RSE":	Desconoce	
	Conoce por referencia en diarios,	
	Conoce por lectura de libros,	
	Leyó alguno?	
Otro, cuál?		
Pregunta 6		
¿Considera pertinente que el CGPBB realice un informe de este tipo?	No, no me parece pertinente	
	Me parece poco pertinente	
	Pertinencia media	
	Pertinente	
	Muy pertinente	

Fuentes:

Pregunta 1: Elaboración Propia.

Pregunta 2: Elaboración Propia.

Pregunta 3: Elaboración Propia.

Pregunta 4: Elaboración Propia.

Pregunta 5: Realizada en conjunto con la Dra. María del Carmen Rodríguez de Ramírez.

Pregunta 6: Elaboración Propia.

Pregunta 7

Según su criterio: ¿Quiénes estarían más interesados en un informe de estas características? De la siguiente lista, elija 4:	Estado	
	Directorio	
	Clientes	
	Proveedores	
	Comunidad	
	Empleados	
	Otro, cuál?	

Comentarios

--

Pregunta 8

Del listado anterior: ¿Cómo podría clasificar en una escala del 1 al 3 el nivel de poder que detentan cada uno de los actores?	1 = Poco poder
	2 = Poder moderado
	3 = Alto poder

Pregunta 9

¿Y el grado de interés? (en las actividades del CGPBB)	1 = Poco interés
	2 = Interés moderado
	3 = Alto interés

Completar preguntas 8 y 9 aquí:

		Poder	Interés
Según su criterio: ¿Quiénes estarían más interesados en un informe de estas características? De la siguiente lista, elija 4:	Estado		
	Directorio		
	Clientes		
	Proveedores		
	Comunidad		
	Empleados		
	Otro, cuál?		

Comentarios

--

Fuentes:

Pregunta 7: Elaboración Propia.

Pregunta 8: Elaboración Propia.

Pregunta 9: Elaboración Propia.

La última tabla fue sugerida por la Dra. María del Carmen Rodríguez de Ramírez, con el fin de resultar más fácil para los entrevistados a la hora de completarla.

Pregunta 10

Según su percepción: ¿Cómo le parece que es el diálogo entre el CGPBB y sus grupos de interés?	1 - No se trató nunca antes este asunto	
	2 - No veo aplicación de esto en la organización	
	3 - Es consciente de la importancia del diálogo y el compromiso de las partes interesadas para el éxito de los negocios, y tiene conocimientos de sus dilemas y atributos específicos.	
	4 - Además, realiza un mapeo periódico y tiene establecidos mecanismos de diálogo para remediar impactos socio-ambientales ocasionados por la actividad de la organización.	
	5 - Además, posee una estrategia de gestión de la información y conocimiento para "internalizar las externalidades socioambientales" negativas.	

Comentarios

--

Pregunta 11

Si el CGPBB realizara una Memoria de Sostenibilidad: ¿Qué áreas le parecería más pertinente informar? Clasifique en una escala del 1 al 5 (1= menos importante / 5=más importante)	Dragado, eliminación de dragado y Calidad del Agua.	
	Gestión de riesgos inherentes a las actividades de la organización	
	Cuidado de salud, seguridad y condiciones laborales	
	Gestión del Directorio. Transparencia en su accionar.	
	Información Económica Financiera	

--

Fuentes:

Pregunta 10: Adaptado de IARSE (2007:20), pregunta 5.

Pregunta 11: Elaboración propia.

Pregunta 12

<p>Con respecto al punto anterior: ¿Considera que el CGPBB se encuentra preparado para informar al público sobre alguna de esas áreas?</p>	1 - No habíamos tratado antes este asunto.	
	2 - No veo aplicación de este tema en la organización	
	3 - La organización se encuentra en una etapa básica: sólo cumple con las normas legales.	
	4 - También, empieza a encaminar paulatinamente cambios y avances: se encuentra en un estadio intermedio y ha comenzado también a comunicar sobre aspectos relacionados a la Responsabilidad Social Empresaria.	
	5 - Además de lo anterior, la organización ha comenzado a reconocer los beneficios de reportar públicamente no solamente sus acciones a nivel medioambiental y social, sino también a nivel económico (Estados Contables).	
	6 - La organización se encuentra en un estadio avanzado de acciones: reporta anualmente a sus grupos de interés, y busca generar un feedback para mejorar la calidad de sus informes.	

Comentarios

--

Pregunta 13

<p>El CGPBB: ¿Ha incluido a la "sostenibilidad" / "desarrollo sostenible" en su visión y/o misión?</p>	1 - No habíamos tratado antes este asunto.	
	2 - No veo aplicación de este tema en la organización	
	3 - Ninguna de las expresiones mencionadas se encuentran formalizadas por escrito, pero se encuentran incorporadas a los procesos de trabajo y actitudes/comportamientos de sus empleados.	
	4 - Ambas expresiones se encuentran formalizadas por escrito, dentro de la visión y/o misión y/o valores.	
	5 - Ambas expresiones se encuentran formalizadas por escrito, dentro de la visión y/o misión y/o valores. Estas declaraciones son difundidas dentro de la organización, sistemáticamente y con un responsable a cargo de esta función.	

--

Fuentes:

Pregunta 12: Elaboración propia.

Pregunta 13: IARSE (2007:18), pregunta 3.9, y elaboración propia.

➤ Valores, Transparencia y Gobernabilidad Corporativa

Pregunta 14

El CGPBB: ¿cuenta con un "Código de Ética" / "Política de Conducta y Normas Éticas" / "Carta de Principios"?	1 - Los valores de la organización no están formalizados en una carta de principios, pero están incorporados a los procesos de trabajo y actitudes/comportamiento de las personas.	
	2 - Los valores de la organización están formalizados en una carta de principios, y están incorporados a los procesos de trabajo y actitudes/comportamiento de las personas.	
	3 - Los valores y principios de la organización están documentados y cuentan con un proceso de difusión sistemático con foco en el público interno, a cargo de una persona o área responsable.	
	4 - El código de ética de la organización prevé la participación de empleados y de las principales partes interesadas en su revisión, y es sometido al control y auditoría periódicos. La responsabilidad de estas acciones está a cargo de un equipo multidisciplinar.	

Comentarios

--

Pregunta 15

Dadas las características propias del Directorio del CGPBB (órgano colegiado, con cargos "ad honorem"): ¿Se exterioriza de alguna forma el modo de relación ético, transparente y honesto del mismo con la organización? (por ejemplo: prohibiendo ocultamientos, estableciendo mecanismos de prevención de conflictos de interés, explicitando transparencia en los registros en general/Estados Contables)	1 - No habíamos tratado antes este asunto.	
	2 - En parte, por ejemplo se hace mención a la ética y transparencia del Directorio en la Memoria de los Estados Contables.	
	3 - Además de lo anterior, la organización cuenta con políticas explícitas. Por ejemplo, para promover un tratamiento adecuado, justo y equitativo al derecho a voto de los directores; o para la prevención de prácticas fraudulentas.	
	4 - Además de lo expuesto en estadíos anteriores, los resultados del desempeño de los Directores son monitoreados y evaluados periódicamente.	

--

Fuentes:

Pregunta 14: Adaptado de IARSE (2007:16), pregunta 1.

Pregunta 15: Propuesta por la Mg. María Natalia Urriza. Se utilizó además la pregunta 3.2 de IARSE (2007:18).

Pregunta 16

		Comentarios
Con relación a la estructura organizacional y prácticas de gobernabilidad de la organización:	1 - La alta dirección (Directorio y Gerencia de primera línea) tiene estructuras y prácticas que siguen estrictamente la legislación vigente, y cuenta con auditoría externa independiente para auditar la información financiera.	
	2-Además, existen compromisos, políticas y/o procedimientos formales que garantizan la integridad y la transparencia de todo tipo de información que brinda regularmente la empresa. Por ejemplo: - Política de Delación o Denuncias, - Política de Conflictos de Interés y Fraude, - Prácticas de Buen Gobierno Corporativo, entre otras.	
	3 - Además, existen políticas y/o procedimientos formales que aseguran la elección de miembros de la Gerencia de primera línea, teniendo en cuenta sus habilidades, conocimientos, especialización e independencia.	
	4 - Además, posee una estructura que contempla un comité de auditoría / Unidad de Auditoría Interna cuyo objetivo es, entre otros: prevenir abusos de poder de sus integrantes, fraudes por uso de información privilegiada en beneficio propio, desanimar prácticas de corrupción, la creación de "contabilidades paralelas" y la elaboración de documentos que no reflejen verdaderamente las transacciones que reportan.	

Fuente:

Pregunta 16: Adaptada de preguntas 3 y 3.2 de IARSE (2007:18), y elaboración propia.

➤ Público Interno (Factor Social)

Pregunta 17

		Comentarios
En lo que refiere al compromiso de los empleados con la gestión de la organización:	1 - La organización pone a disposición, información sobre su historia, misión, visión, políticas, organigrama, mercados, principales asociados, clientes, etc.) y entrena, en el momento de la admisión y en forma sistemática, sobre nuevos productos, servicios, políticas y estrategias, etc, a los empleados para que estos puedan comprenderlas y analizarlas.	
	2 - Además de esto, el CGPBB valora e incentiva el desarrollo profesional de sus empleados: promueve/patrocina cursos de otras actividades para capacitarlos tanto para lo que desarrollan hoy, como así también, para actividades que podrían desarrollar en el futuro.	
	3 - Además de los estadios anteriores, pone a disposición de los empleados informaciones económico-financieras.	
	4 - Representantes de los empleados participan activamente de los órganos ejecutivos o en las decisiones estratégicas y tienen comunicación regular con los miembros del gobierno de la empresa.	

Fuente

Pregunta 17: Adaptado de IARSE (2007:27), pregunta 8; y de IARSE (2008:29), pregunta 12.

Pregunta 18

En lo que refiere al compromiso de los empleados con la gestión de la organización:	1 - Las prácticas de comunicación con su público interno se encuentran en proceso de implementación.		
	2 - La organización posee políticas y mecanismos no formales para oír, evaluar, dialogar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		
	3 - La organización posee políticas y mecanismos formales para oír, evaluar, dialogar y acompañar posturas, preocupaciones, sugerencias y críticas de los empleados con el objetivo de agregar nuevos aprendizajes y conocimientos.		
	4 - Además del estadio anterior, el CGPBB posee un programa de incentivo y reconocimiento de las sugerencias de los empleados para la mejora de los procesos internos.		

Pregunta 19

En lo que se refiere a la gestión de RSE de la organización y el impacto en sus empleados:	1-No existen herramientas/mecanismos de comunicación interna para difundir avances/ resultados de sus acciones de RSE.		
	2 - Existen herramientas / mecanismos de comunicación interna a través de los cuales se difunden los avances / resultados de acciones de RSE que realiza la organización.		
	3 - Además, la organización incentiva el involucramiento de sus empleados en acciones de RSE.		
	4 - Además, la organización ha puesto en marcha acciones de RSE propuestas por sus empleados.		

Fuentes

Pregunta 18: Adaptado de IARSE (2007:27), preguntas 8.2 y 8.3, y elaboración propia.

Pregunta 19: Elaboración Propia.

Pregunta 20

Relaciones con Sindicatos: en cuanto a la participación de los empleados en Sindicatos y a la relación con sus representantes, la organización:	1 - No ejerce presión sobre los empleados involucrados en actividades sindicales.	
	2 - No ejerce presión y ofrece libertad para la actuación de los sindicatos en el lugar de trabajo. Suministra información a sus trabajadores y permite reuniones en horarios de trabajo para facilitar su actividad gremial.	
	3 - Además del estadio anterior, suministra informaciones sobre las condiciones de trabajo, y los dirigentes de la empresa se reúnen periódicamente con los sindicatos para oír sugerencias y negociar reivindicaciones.	
	4 - Además del estadio anterior, posee un canal de comunicación consolidado con los sindicatos, informándolos y suministrándoles datos financieros y relativos a objetivos estratégicos (cuando éstos afecten a los trabajadores).	

Comentarios

--

Pregunta 21

Buscando asegurar buenas condiciones de trabajo, salud y seguridad, la organización:	1 - Cumple rigurosamente las obligaciones legales y tiene planes y metas para alcanzar patrones exigidos en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	
	2 - Posee indicadores para monitorear planes y metas para sobrepasar los patrones de excelencia en salud, seguridad y condiciones de trabajo en su sector.	
	3 - Además de eso, desarrolla campañas regulares de concientización y mide el nivel de satisfacción de los empleados con relación al tema, evidenciando áreas críticas.	
	4 - Además de desarrollar campañas y realizar encuestas, las metas e indicadores de desempeño relacionados a condiciones de trabajo, salud y seguridad son definidos con la participación de los empleados, incluidos en la planificación estratégica y divulgados ampliamente.	

--

Fuentes:

Pregunta 20: Adaptada de IARSE (2007:26), pregunta 7.

Pregunta 21: Adaptada de IARSE (2007:39), pregunta 16.

➤ Desempeño Económico

Pregunta 22

Para regular sus relaciones con proveedores, el CGPBB:	1 - Posee una política de selección y evaluación de proveedores, conocida por las partes involucradas y basada sólo en factores como: calidad, precio y plazo.	
	2 - Posee normas conocidas de selección y evaluación de proveedores que contemplan criterios y exigencias relativas al cumplimiento de la legislación laboral, previsional y fiscal.	
	3 - Además de criterios básicos de respeto a la legislación, sus normas de evaluación y selección de proveedores incluyen criterios específicos de responsabilidad social, como por ejemplo: prohibición del trabajo infantil, relaciones de trabajo adecuadas y adopción de modelos medioambientales.	
	4 - Además de los criterios descritos anteriormente, estimula a que los proveedores reproduzcan sus exigencias en lo referido a la responsabilidad social para sus propios proveedores y que monitoreen esos criterios periódicamente.	

Comentarios

--

Pregunta 23

En lo que respecta a la atención a sus clientes, la organización	1 - Posee una atención básica receptiva y focalizada en la información y en la solución de reclamos individuales	
	2 - Proporciona fácil acceso del cliente al servicio o información de su interés, registra y comunica internamente sus manifestaciones, resolviendo rápida e individualmente los reclamos y orientándolo sobre los procedimientos adoptados.	
	3 - Además, posee procesos que incluyen la búsqueda de las causas de los problemas y la utilización de esas informaciones, para perfeccionar la calidad de sus servicios.	
	4 - Promueve la mejora continua de su atención, priorizando el diálogo y el compromiso de las partes interesadas en el proceso.	

--

Fuentes:

Pregunta 22: IARSE (2007:56), pregunta 25.

Pregunta 23: IARSE (2007:63), pregunta 30.

Pregunta 24

En cuanto a su Sistema de Información Contable, la organización:	1 - Posee un plan de cuentas contables con cuentas específicas para cada rubro de ingreso y gasto, con el objetivo de poder reconocer fácilmente la gestión del ente a través de las mismas, y proporcionar una mayor información de sus actividades.	
	2 - Además, incorpora anexos con indicadores y gráficos respecto a puntos críticos, por ejemplo, indicadores verticales y horizontales para analizar la evolución de sus rubros de ingresos y gastos, de un ejercicio a otro.	
	3 - Además, refleja en un anexo comparaciones (tanto porcentuales como monetarias) entre las proyecciones previas al inicio del ejercicio y los resultados reales obtenidos,	
	4 - Además, incorpora algunos indicadores referidos a acciones medioambientales y sociales, dado que las mismas pueden haber colaborado al ahorro de costos y por ende, a una mayor rentabilidad del ente.	

Comentarios

--

Pregunta 25

En cuanto a su Sistema de Información Contable, la organización:	1 - El Directorio evalúa anualmente el cumplimiento, desvíos o adaptaciones del presupuesto anual, en ocasión de la presentación de los estados contables de la organización.	
	2 - Además, el área de Auditoría Interna realiza informes periódicos para la posterior evaluación del Directorio / Alta Gerencia, de aquellos rubros clave. Por ejemplo, a través de la utilización de un Tablero de Comando y la gestión de indicadores.	
	3 - Además, el área de Auditoría Interna ha desarrollado un "Estatuto de Auditoría Interna" para asegurar que sus controles internos se desarrollen teniendo en cuenta los más altos estándares.	
	4 - Además, existe un Comité de Auditoría, que por ejemplo, evalúa en forma anual y en ocasión de la presentación de los estados contables anuales, el desempeño de los auditores externos y emite una opinión fundada al respecto.	

--

Fuentes:

Pregunta 24: Elaboración propia a partir de Grassi (2010).

Pregunta 25: Elaboración propia a partir de Grassi (2010).

➤ Medio Ambiente

Pregunta 26

El CGPBB: ¿Posee un "Código de Buenas Prácticas ambientales"?	1 - No se encuentra formalizado, sin embargo las buenas prácticas se encuentran en toda la organización	
	2 -Se encuentra en desarrollo	
	3 - Sí y se encuentra en vías de implementación	
	4 - Lo anterior y además se encuentra abierto a nuevas aportaciones.	

Comentarios

--

Pregunta 27

¿Cuáles son las acciones del CGPBB con respecto al medio ambiente?	1 - Además de cumplir con los parámetros y requisitos exigidos por la legislación, desarrolla programas internos de mejoramiento ambiental.	
	2 -Además de lo anterior, prioriza políticas preventivas y posee un área responsable por el medio ambiente.	
	3 -Además del estadio anterior, incluye a la cuestión ambiental en su planificación estratégica.	
	4 - Propicia nuevos negocios (o nuevos modelos para negocios ya existentes) teniendo en cuenta, los principios y las oportunidades relacionadas a la sustentabilidad ambiental.	

--

Pregunta 28

El CGPBB: ¿Ha desarrollado un sistema de gestión ambiental que le permita definir indicadores, para monitorear su performance y evaluar su impacto?	1 - Se encuentra en desarrollo, porque la organización desea implementar normas internacionales	
	2 -Sí y se encuentra en funcionamiento	
	3 -Además del estadio anterior, los indicadores se informan al público en general, en formato de reporte.	
	4 - Además del estadio anterior, el reporte es certificado por un profesional independiente.	

--

Fuentes:

Pregunta 26: Adaptado de Ecoports (2003:22), pregunta M1.5, y elaboración propia.

Pregunta 27: Adaptado de IARSE (2007:48), pregunta 20, y elaboración propia.

Pregunta 28: Adaptado de Ecoports (2003:20), pregunta M1.4, y elaboración propia

Pregunta 29

		Comentarios
¿Cómo se desarrolla la comunicación sobre cuestiones medioambientales en el CGPBB?	1 - Desarrolla acciones de educación ambiental y entrenamiento de empleados sobre cuestiones puntuales o como consecuencia de una presión externa.	
	2 -Desarrolla sistemáticamente actividades de educación ambiental focalizadas en el público interno, poniendo a disposición informaciones y promoviendo discusiones.	
	3 -Además de campañas internas desarrolla campañas de concientización y educación ambiental dirigidas a proveedores, clientes y a la comunidad (entorno inmediato del CGPBB).	
	4 - Además, apoya/participa de proyectos educativos en asociación con organizaciones no gubernamentales y ambientalistas, ejerciendo liderazgo social en favor de esa causa.	

Preguntas adicionales		
1) ¿Cómo identifica el CGPBB las necesidades de educación ambiental /entrenamiento de sus empleados? ¿Tiene desarrollado algún procedimiento para detectarlas?		
2) ¿Qué proporción de empleados recibe este tipo de educación/entrenamiento?	3)¿Cuál de las siguientes herramientas comunicacionales son utilizadas?	
< 25% >25% >50% >75%	Comunicación Oral Medios electrónicos Newsletters internos	Seminarios Working Groups

Fuentes:

Pregunta 29: IARSE (2007:49), pregunta 29.

Pregunta Adicional 1: Adaptado de Sección M3 de Ecoports (2003:36).

Pregunta Adicional 2: Adaptado de Sección M3 de Ecoports (2003:36).

Pregunta Adicional 3: Adaptado de Sección M4 de Ecoports (2003:38).

ANEXO C: APARTADO 9 DEL CMPGORA del IAGO.

9. Grupos de interés y responsabilidad social

9.1. Mecanismos

- a. Se reconocerán los derechos de los grupos de interés que aporten, directa o indirectamente, al desarrollo del objeto social de la Compañía.
- b. Se deberá promover la consolidación de sinergias entre la comunidad y los distintos grupos de interés, con miras a asegurar la creación de riqueza, empleo y logros financieramente sólidos.

9.2. Grupos de interés

- a. La Compañía identificará e informará cuáles son sus grupos de interés.
- b. Frente a los grupos de interés que se mencionan a continuación, se deberán adoptar las siguientes pautas de conducta:
 - i. Los consumidores de servicios y bienes producidos por la Compañía para quienes ésta deberá adoptar mecanismos que permitan hacer reclamos y pagar un precio justo por la adquisición de aquellos.
 - ii. Los proveedores de bienes y servicios utilizados por la Compañía, a quienes ésta informará sobre los procedimientos aplicables para la adquisición y contratación de bienes y servicios, basados en la calidad, precio adecuado y cumplimiento de las condiciones estipuladas, incluyendo garantías y servicio post-venta.
 - iii. Los organismos reguladores, de control y vigilancia del Estado que tengan competencia sobre la actividad económica de la empresa, ante quienes se deberán adoptar mecanismos para verificar el cumplimiento de las normas regulatorias y brindar información suficiente, integral y oportuna.
 - iv. Los competidores, frente a quienes se deberán adoptar mecanismos para evitar prácticas restrictivas de la libre competencia.
 - v. El personal, con relación al cual se deberá adoptar mecanismos para garantizar su trato justo, evitar la fuga de talento humano, promover su sana conducta y establecer políticas de incentivos.
 - vi. El área de influencia de la empresa, donde se deberán adoptar mecanismos para retribuir a la comunidad con beneficios, crecimiento y empleo según las posibilidades económico - financieras de la Compañía y las necesidades razonables del contexto externo.
 - vii. Los tenedores de títulos de deuda, frente a quienes se deberán adoptar mecanismos para garantizar adecuadamente sus derechos. Para ello, se deberán elaborar esquemas que aseguren la independencia de sus representantes, el suministro de información financiera en forma integral y oportuna, el derecho de asociación y la posibilidad de establecer auditorías especiales e independientes, para verificar las prácticas de buen gobierno corporativo de la Compañía.

9.3. Responsabilidad social

Se deberán adoptar políticas adecuadas y razonables en las siguientes áreas:

9.3.1. Política medioambiental

La Compañía deberá:

- a. Propiciar una administración ambiental sana y sustentable, para ayudar a controlar el impacto de sus actividades, productos y servicios sobre el medio ambiente;
- b. Incorporar dentro de su ejercicio de planeamiento, las cuestiones ecológicas y de medio ambiente, y fomentar programas de evaluación y mejora ambiental, conforme a estándares internacionales y, cuando los costos resulten razonables frente a los beneficios obtenidos, desarrollar proyectos que vayan más allá de la exigencia normativa;
- c. Implementar políticas que enfatizan la prevención de la contaminación ambiental, a través del uso de tecnologías limpias, y un manejo adecuado de los desechos o desperdicios industriales;
- d. Desarrollar sistemas de administración ambiental en sus procesos, y propender al manejo de tecnologías limpias en las diferentes etapas productivas, con participación activa de los empleados, los proveedores y demás terceros;
- e. Establecer sistemas eficientes de baja generación, alta eliminación, confinamiento o recirculación segura y responsable de los desechos o desperdicios industriales;
- f. Desarrollar, diseñar, operar instalaciones, realizar actividades y proveer sus productos y servicios, mediante el aprovechamiento eficiente de la energía y otros insumos, el uso sostenible de los recursos renovables y la minimización de los impactos ambientales adversos;
- g. Adoptar mecanismos para educar y promover la gestión ambiental, el uso adecuado de los desechos industriales, el desarrollo sustentable, y las tecnologías limpias entre sus empleados, proveedores y contratistas y en la comunidad en donde opera, y brindar y promover cursos y auditorías del medio ambiente.

9.3.2. Protección de la propiedad intelectual

La Compañía deberá asegurar el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales sobre los derechos de autor, propiedad industrial e intelectual. Para ello, deberá adoptar los siguientes mecanismos: a. Reglamentar internamente el uso de copias, la distribución y diseminación de productos propios y ajenos que se hallen protegidos por derechos de propiedad intelectual, (como software, música ambiental, marcas, patentes, etc.,) para evitar las infracciones intencionales o culposas de esos derechos por parte de sus empleados o terceros;

- b. Obtener protección legal para los derechos de propiedad intelectual que le pertenezcan, para garantizar su protección internacional, independientemente de la territorialidad de las normas;
- c. Incluir cláusulas de protección de la propiedad intelectual (derechos de autor y de propiedad industrial) en los contratos con sus empleados, proveedores y terceros en los que se defina claramente su titularidad y su uso adecuado, con el fin de evitar problemas interpretativos futuros;
- d. Educar, entrenar y motivar a los empleados para que conozcan la importancia y las consecuencias legales de la protección de la propiedad intelectual;
- e. Promover la protección de los derechos de propiedad intelectual entre los proveedores y contratistas, y combatir la adquisición de productos de contrabando o sin licencias;
- f. Considerar el capital intelectual como un activo valioso de su patrimonio.

9.3.3. Políticas anti – soborno

En las adquisiciones de bienes y servicios, la Compañía deberá adoptar mecanismos para minimizar los focos de corrupción y garantizar el buen destino de sus recursos propios y los de terceros. Se deberán adoptar los siguientes mecanismos:

- a. Contemplar principios éticos que resulten preferiblemente de una construcción colectiva dentro de la estructura organizacional;
- b. Dar a publicidad la promulgación de normas éticas y advertir sobre la determinación inquebrantable de cumplirlas en el giro ordinario de las actividades;
- c. Promover la transparencia por parte de los proponentes en las licitaciones y concursos a los que se convoque, como herramienta que mejore las condiciones estructurales de sus contrataciones o adquisiciones, y evaluar las ofertas dando prioridad al espíritu de la norma y no a los aspectos formales, y garantizar que los procedimientos sean claros, equitativos, viables y transparentes;
- d. Combatir las conductas irregulares de los proveedores y contratistas en los procesos; e. Capacitar al personal de la Compañía en materia de ética ciudadana y responsabilidad social, como parte de un gran esfuerzo pedagógico a todos los niveles de la Comunidad; y
- f. Crear Comités de Ética en el interior de la Compañía, para conocer y dirimir los conflictos que se presenten entre sus empleados y funcionarios.

9.3.4. Políticas de inversión social

La Compañía, en la medida de sus posibilidades y sin poner en riesgo el capital de los accionistas y acreedores, deberá desarrollar programas de mejoramiento de la calidad de vida de la comunidad donde está ubicada, y promover la participación de las personas vinculadas con la Empresa en proyectos de interés general.

9.3.5. Comunicaciones electrónicas

La Compañía deberá:

- a. Establecer mecanismos para garantizar que la información que transmita por medios electrónicos responda a los más altos estándares de confidencialidad e integridad;
- b. Garantizar que en todas las operaciones que se realicen por medios electrónicos se identifique a los participantes, se evite el rechazo de sus declaraciones, se mantenga la integridad de las comunicaciones emitidas y se conserve la confidencialidad de la información;
- c. Respetar los derechos a la intimidad y la protección de los datos personales, y establecer una política de privacidad y manejo de la información reservada relativa a los consumidores y terceros que deberá ser hecha conocer al público en general;
- d. Utilizar los mensajes de datos con los mismos requerimientos que la Compañía utiliza para la información con soporte físico, y establecer sistemas que obliguen al registro y archivo de la información; e. Implementar manuales internos que regulen la utilización de medios electrónicos; y
- f. Crear marcos reguladores para sus relaciones con terceros, a través de sitios Web, y establecer mecanismos de control para su cumplimiento.

Bibliografía

- Accenture (2014). *The Consumer Study: From Marketing to Mattering*. Recuperado el 23 de octubre de 2014 de: https://www.accenture.com/t20150523T022414_w_us-en/acnmedia/Accenture/ConversionAssets/DotCom/Documents/Global/PDF/Dualpub_1/Accenture-Consumer-Study-Marketing-Mattering.pdf#zoom=50.
- AccountAbility (2003). *Redefining Materiality. Practice and public policy for effective corporate reporting*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de: <http://www.accountability.org/images/content/0/8/085/Redefining%20Materiality%20-%20Full%20Report.pdf>.
- AccountAbility (2006). *The Materiality Report. Aligning Strategy, Performance and Reporting*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de: <http://www.accountability.org/images/content/0/8/088/The%20Materiality%20Report.pdf>
- AccountAbility (2011). *AA1000 Stakeholder Engagement Standard 2011. Final Exposure Draft*. Recuperado el 6 de diciembre de 2014: <http://www.accountability.org/images/content/3/6/362/AA1000SES%202010%20PRINT.PDF>.
- AccountAbility (2013). *Redefining Materiality II: Why it Matters, Who's Involved, and What It Means for Corporate Leaders and Boards*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de: http://www.accountability.org/images/content/6/8/686/aa_materiality_report_aug2013%20final.pdf.
- AECA (2006). *La Contabilidad de Gestión en el Sistema Portuario Español*. Documento nº 31 de la serie Principios de Contabilidad de Gestión. Madrid, España. Recuperado el 18 de julio de 2013 de <http://www.aeca.es/comisiones/comisionpg.htm>.
- AIVP (2006). “*Carta para el desarrollo sostenible de las ciudades portuarias*”. Recuperado el 8 de noviembre de 2014 de http://www.oas.org/cip/docs/areas_tecnicas/8_rel_ciudad_puerto/4_aivp_charte_sydney.pdf.
- Álvarez Etxeberria, I. (2009). *Las memorias de sostenibilidad: un instrumento para la gestión de la sostenibilidad*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, 144, 677-697. Recuperado el 17 de julio de 2013 de http://www.aeca.es/pub/refc/prestesis/Nota_144_Alvarez.pdf.
- Alonso, S., Berros, L., y Darriba, G. (2015, agosto). Ente Administrador Puerto Santa Fe: Santa Fe, Distrito Ciudad / Puerto Oportunidad de Desarrollo y Desafío. Ponencia presentada en *VI Jornadas Internacionales e Interdisciplinarias de Estudios Portuarios 2015*, realizadas en Rosario, Santa Fe.
- Angeles, G. (2001). *Estudio Integrado del Estuario de Bahía Blanca*. Tesis Doctoral. Departamento de Geografía. Universidad Nacional del Sur.
- Autoridad Portuaria de A Coruña (2013). *Memoria de Sostenibilidad*. Recuperado el 24 de noviembre de 2014 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/22922>.
- Autoridad Portuaria de A Coruña, Autoridad Portuaria de Valencia, Puertos del Estado (2008-2010). *Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad en el Sistema Portuario Español*. Recuperado el 8 de julio de 2013 de <http://www.puertos.es/publicaciones/index.html>.

- Autoridad Portuaria de Baleares (2013). *Memoria de Sostenibilidad*. Recuperado el 17 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/23091>.
- Autoridad Portuaria de Castellón (2013). *Memoria de Sostenibilidad*. Recuperado el 15 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/22614>.
- Autoridad Portuaria de Ferrol-San Cibrao (2013). *Memoria de Sostenibilidad*. Recuperado el 15 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/22657>.
- Blatter, J. y Blume, T. (2008). *In search of co-variance, causal mechanisms or congruence? Towards a plural understanding of case studies*. *Swiss Political Science Review*, 14, (2), 315-356.
- Bremenports GmbH & Co. KG für das Sondervermögen Hafen (2013). *Sustainability Report*. Recuperado el 6 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/25932>.
- Bryson, J.M. (2003). *What To Do When Stakeholders Matter: A Guide to Stakeholder Identification and Analysis Techniques*. Ponencia presentada en la *National Public Management Research Conference*, realizadas en The Georgetown University Public Policy Institute, Washington D.C., Estados Unidos.
- Cámara Argentina de la Construcción (2010). *Infraestructura Portuaria en Argentina*. Recuperada el 25 de octubre de 2014 de: <http://www.camarco.org.ar/File/GetPublicFile?id=1207>.
- CapacitaRSE (2014). *Kit de Supervivencia para el/la Gerente de RSE*. Adquirido el 7 de octubre de 2014 de: <http://www.cursosderse.com/cursos/herramientas-gerente-rse/>.
- Carnevali, A. C. (2013, noviembre). Sistema Integrado de Gestión Ambiental y Seguridad Portuaria. Ponencia presentada en el *VII Foro Internacional sobre Seguridad y Protección Marítima y Portuaria*, realizado en Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- CILEA (2013, octubre). *Propuesta de Modelo de Balance Social y Ambiental para Pymes*. Recuperada el 31 de julio de 2014 de: <http://www.cilea.info/public/CILEA-EIC2-portal.pdf>.
- Comisión Europea (2011,a). *Adquisiciones sociales. Una guía para considerar aspectos sociales en las contrataciones pública*. Unión Europea. Recuperado el 15 de septiembre de 2015 de: <http://ec.europa.eu/social/main.jsp?catId=331&langId=en&pubId=606&type=2&furtherPu bs=yes>.
- Comisión Europea (2011,b). *iCompras ecológicas! Contratación pública ecológica en Europa Resumen*. Unión Europea. Recuperado el 15 de septiembre de 2015 de: http://ec.europa.eu/environment/gpp/pdf/handbook_summary_es.pdf.
- ComunicaRSE (2014). *Qué puede y debe hacer la comunicación por la Sustentabilidad. Ideas para el debate y recomendaciones para la toma de decisiones*. Recuperado el 20 de diciembre del 2014 de: http://comunicarseweb.com.ar/download.php?tipo=acrobat&view=1&dato=1417632245_Q ue puede y debe hacer la comunicacion por la sustentabilidad.pdf.
- COSO (2013). *Control Interno. Marco Integrado. Resumen Ejecutivo*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de: http://doc.contraloria.gob.pe/Control-Interno/Normativa Asociada/coso_2013-resumen-ejecutivo.pdf.
- Crespo Soler, C., Giner Alemany, E., Ripoll Feliú, V. (2012). *Información Medioambiental en las Cuentas Anuales y la Memoria de Sostenibilidad en el Sistema Portuario de titularidad estatal español*. En Pontificia Universidad Católica del Perú (Ed.), *VIII Congreso Iberoamericano de Administración Empresarial y Contabilidad y VI Congreso Iberoamericano de Contabilidad de Gestión*. Lima, Perú: Pontificia Universidad Católica de

- Perú. Recuperada el 29 de julio de 2013 de <http://congreso.pucp.edu.pe/iberoamericano-contabilidad/pdf/016.pdf>.
- Creswell, J. (2009). *Research Design: qualitative, quantitative, and mixed methods approaches. 3rd Edition*. Londres, Inglaterra: Sage Publications, Ltd.
- Cuadrado, D., Ginsberg S., Gomez E. (2004). *Geomorfología*. Ecosistema del estuario de Bahía Blanca. Bahía Blanca, Argentina: Piccolo, M.C., Hoffmeyer M.S. IADO. 39-37.
- De Bono, Edward (1985). *Six Thinking Hats: An Essential Approach to Business Management*. MICA Management Resources, Inc.
- Diez, J. (2008). Desarrollo económico en Bahía Blanca: un análisis desde el enfoque de sistemas productivos locales. Recuperado el 25 de octubre de 2014 de: <http://www.oppad.uns.edu.ar/docs/trabajos/congresos/desarrollo%20economico%20bahiense.pdf>.
- Dobbs, S., Deloitte, A., & van Staden, C. (2012). Motivations for Corporate Social and Environmental Reporting: New Zealand Evidence. New Zealand. Recuperado el 3 de octubre de 2015 de: http://mobile.businessandconomics.mq.edu.au/research/business_economics_research_seminars/accg/past/Chris_van_Staden/Motivations_for_Corporate_Social_and_Environmental_Reporting_-_Dr_Chris_van_Staden.pdf.
- Doerr, O. (2010). *Políticas Portuarias Sostenibles*. Recuperado el 29 de julio de 2013 de: http://www.aecidcf.org.uy/index.php/documentos/doc_download/591-politicas-portuarias-sostenibles2.
- Doerr, O. (2011,a). *Políticas Portuarias Sostenibles*. Boletín FAL –Facilitación del Comercio y el Transporte en América Latina-, Edición N° 299, N° 7. Recuperado el 29 de julio de 2013 de <http://www.cepal.org/transporte/noticias/bolfall/2/45372/FAL-299-WEB.pdf>.
- Doerr, O. (2011,b). *Políticas Portuarias*. Publicación CEPAL –Comisión Económica para América Latina y el Caribe- Serie Recursos naturales e infraestructura N° 159, Santiago de Chile. Recuperada el 14 de octubre de 2013 de <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/4/46154/Lcl3438e.pdf>.
- Ecoports (2003). *Self Diagnosis Method*. Recuperado el 15 de agosto de 2013 de: <http://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/6450/12Da12de15.pdf.pdf?sequence=12>.
- Eden, C. & Ackermann, F. (1998). *Making Strategy: The Journey of Strategic Management*. Londres, Inglaterra: Sage Publications, Ltd.
- ESPO (2003). *Environmental Code of Practice*. Recuperado el 19 de septiembre de 2015 de: <http://ec.europa.eu/ourcoast/download.cfm?fileID=860>.
- FACPCE (2012). Resolución Técnica N° 36. Normas Contables Profesionales: Balance Social. Recuperado el 2 de febrero de 2014 de <http://www.consejo.org.ar/elconsejo/documentos/Rt36.pdf>.
- Freeman, R. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder approach*. Boston, USA: Pitman.
- Freije R., Spetter C., Marcovecchio, J., Popovich, C., Botté, S., Negrín, V., Arias, A., Delucchi, F., Asteasuain R. (2008). *Water chemistry and nutrients of the Bahía Blanca Estuary*. Perspectives on Integrated Coastal Zone Management in South America. Part B: From shallow water to the deep fjord: the study sites. Lisboa, Portugal: IST Scientific Publishers, 23, 243-256.
- Freitas, H., Janissek, R. (2000). *Análise léxica e análise de conteúdo: técnicas complementares, sequenciais e recorrentes para exploração de dados qualitativos*. Porto Alegre, Brasil: Sphinx: Editora Sagra Luzzatto.

- Giner Filliol, A., Ripoll Feliú, V., Dickinson Gonzalez, Y. y Orama Véliz, A. (2011). *Evolución de la Gestión de la Información del Sector Portuario a través de la Memoria de Sostenibilidad como instrumento para la mejora de la información en el sector portuario*. Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online), 16, (2), 67-78. Recuperada el 14 de julio de 2013 de <http://www.spell.org.br/documentos/download/67>.
- Granda V., J. (2005). *Ciudades puerto en la economía globalizada: la arquitectura organizacional de los flujos portuarios*. Publicación CEPAL –Comisión Económica para América Latina y el Caribe- Serie Recursos naturales e infraestructura N° 103, Santiago de Chile. Recuperada el 26 de octubre de 2014 de: http://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/6300/S05834_es.pdf.
- Grassi, M. (2010). *Contenido de los Estados Contables. Propuestas de Mejoras. Aplicación al caso de la Autoridad Portuaria de Bahía Blanca*. Comunicación presentada en las XXXI Jornadas Universitarias de Contabilidad. Catamarca, Argentina.
- GRI (2011). *Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad. Versión 3.1*. Recuperado el 29 de junio de 2013 de <https://www.globalreporting.org/Pages/resource-library.aspx?resSearchMode=resSearchModeText&resLangText=Spanish>.
- GRI (2013). *Reporting principles and Standard Disclosures*. Recuperado el 4 de febrero de 2014 de <https://www.globalreporting.org/resource/library/GRIG4-Part1-Reporting-Principles-and-Standard-Disclosures.pdf>.
- Hamburg Port Authority (2012). *Sustainability Report 2011/2012*. Recuperado el 25 de junio de 2014 de <http://database.globalreporting.org/reports/view/16586>.
- Hammersley, M. (2013). *The Myth of Research-Based Policy and Practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P. (2010). *Metodología de la Investigación. Quinta Edición*. Perú: Mc Graw-Hill / Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- IADO (2014). *Programa de monitoreo de la calidad ambiental de la zona interior del estuario de Bahía Blanca. Informe Final*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de: <http://bahia blanca.gov.ar/cte/doc/Informe-Final-Estuario-de-Bahia-Blanca-2014.pdf>.
- IAGO (2004). *Código de Mejores Prácticas de Gobierno de las Organizaciones para la República Argentina*. Recuperado el 17 de septiembre de 2015 de: <http://www.iago.org.ar/iago/frameset.cfm?frame contenido=codigo mp>.
- IAPH (2013). *Sustainable Ports – A Guide for Port Authorities*. Recuperado el 10 de enero de 2015 de http://www1.iaphworldports.org/pdf/PIANC_WG150.pdf.
- IARSE (2007). *Guía de Autoaplicación. Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria. Edición 2007/2008*. Recuperado el 31 de julio de 2014 de: <http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Guia de autoaplicacion Indicadores de RSE.pdf>.
- IARSE (2008). *Indicadores de Responsabilidad Social Empresaria + Paso a Paso para Pymes*. Recuperado el 31 de julio de 2014 de: <http://www.mapeo-rse.info/sites/default/files/Indicadores de RSE + paso a.pdf>.
- IIRC (2013). *Basis for conclusions. International <IR> Framework*. Recuperado el 14 de diciembre de 2014 de <http://integratedreporting.org/wp-content/uploads/2013/12/13-12-08-Basis-for-conclusions-IR.pdf>.
- ISO (2004). *Norma Internacional ISO 14001. Sistemas de gestión ambiental - Requisitos con orientación para su uso*. Recuperada el 31 de julio de 2014 de: http://evlt.uma.es/documentos/medioambiental/legislacion/ISO_14004_2004.pdf.

- ISO (2008). *Norma Internacional ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad. Requisitos*. Recuperada el 25 de enero de 2015 de: <http://farmacia.unmsm.edu.pe/noticias/2012/documentos/ISO-9001.pdf>.
- ISO (2010). *International Standard 26000. Guidance on Social Responsibility*. Recuperada el 17 de junio de 2014 de: <http://www.cnis.gov.cn/wzgg/201405/PO20140512224950899020.pdf>.
- ITBA (2015). *1º Encuesta de Situación de la Logística Sustentable en la Argentina*. Recuperado el 30 de abril de 2015 de: <http://itba.edu.ar/es/noticias/se-presentan-los-resultados-de-la-primera-encuesta-de-situaci%C3%B3n-de-la-log%C3%ADstica-sustentable>.
- Johnson, G., Scholes, K. y Whittington R. (2006). *Dirección Estratégica*. 7ma edición. Madrid, España: Pearson Education.
- KPMG International (2009). *Encuesta Desarrollo Sustentable en México 2009*. Recuperado el 21 de junio de 2014 de: http://www.kpmg.com/MX/es/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/estudio_DesarrolloSustentable09.pdf.
- KPMG International, United Nations Environment Programme (UNEP), Global Reporting Initiative (GRI), Centre for Corporate Governance in Africa at the University of Stellenbosch Business School (2013). *CARROTS AND STICKS. Sustainability reporting policies worldwide – today's best practice, tomorrow's trends*. Recuperado el 21 de septiembre de 2014 de: <https://www.globalreporting.org/resourcelibrary/Carrots-and-Sticks.pdf>.
- KPMG International (2013). *The KPMG Survey of Corporate Responsibility Reporting 2013*. Recuperada el 7 de octubre de 2015 de: <https://www.kpmg.com/Global/en/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/corporate-responsibility/Documents/corporate-responsibility-reporting-survey-2013-exec-summary.pdf>.
- KPMG International, Fundación Seres (2015). *Responsabilidad Social Corporativa para Consejeros. Una respuesta a las nuevas recomendaciones de buen gobierno*. Recuperado el 16 de septiembre de: <http://www.kpmg.com/ES/es/ActualidadNovedades/ArticulosyPublicaciones/Documents/rsc-para-consejeros.PDF>.
- Krippendorff, K. (1980). *Content analysis: an introduction to its methodology*. Newbury Park, California, USA: Sage Publications.
- Maigret, A. (2014). *Sustainability Reporting in the Port Sector. Is GRI the way forward?* (Tesis de Maestría). Recuperado el 5 de enero de 2015 de: <http://lup.lub.lu.se/luur/download?func=downloadFile&recordId=4696778&fileId=4696779>. 'Copyright © Aline Maigret, IIIIEE, Lund University. All rights reserved'.
- Mattesich, R. (1995). *Critique of accounting*. Londres, Inglaterra: Quorum Book.
- Mattesich, R. (2002). Contabilidad: ¿Cisma o síntesis? El desafío de la teoría condicional-normativa. *Revista Partida Doble*, 144, 104-119. Recuperada el 24 de julio de 2013 de <http://pdfs.wke.es/4/7/0/2/pd0000014702.pdf>.
- Marcovecchio, J., Freije, R. (2013). *Procesos Químicos en Estuarios*. Recuperado el 20 de enero de 2015 de: http://www.edutecne.utn.edu.ar/proc_quim_estuarios/proc_quim_estuarios.pdf.
- Mejía Soto E. (2005). *Introducción al Pensamiento Contable de Richard Mattesich*. *Revista Internacional Legis de Contabilidad y Auditoría*, 24, 135-174. Recuperada el 20 de octubre de 2013 de: <http://eutimiomejia.com/articulos/introduccionpensamientocontableRichardMattesich.p>

df.

- Melo, W. (2004). *Génesis del estuario de Bahía Blanca: Relación morfodinámica y temporal con su cuenca hidrográfica*. Tesis doctoral en Geografía. Universidad Nacional del Sur.
- Mendelow, A. (1991). *Stakeholder Mapping*. Proceedings of the 2nd International Conference on Information Systems. Cambridge (Inglaterra).
- Menheere, C.M., Pollalis, S.P. (1996). *Case Studies on Build Operate Transfer*. Recuperado el 2 de julio de 2016 de: <http://www.gsd.harvard.edu/images/content/5/3/538865/fac-pub-pollalis-bot-part-1.pdf>.
- Mertens, D. (2005). *Research and Evaluation in Education and Psychology: Integrating Diversity with Quantitative, Qualitative, and Mixed Methods. 2nd Edition*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.
- Moneva Abadía, J.M. (2007). *El marco de la información sobre responsabilidad social de las organizaciones*. Recuperado el 4 de febrero de 2014 de: <http://www.researchgate.net/publication/28248777> El marco de la informacin sobre responsabilidad social de las organizaciones.
- Montesarchio, L., Lizasoain W. (1981). *Dinámica sedimentaria de la denominada ría de Bahía Blanca*. IADO. Bahía Blanca, Argentina.
- MPA Singapore (2014). *Annual Report*. Recuperado el 25 de mayo de 2015 de: http://www.mpa.gov.sg/sites/global_navigation/about_mpa/annual_reports.page.
- Mumbai Port Trust (2014). *Administration Report*. Recuperado el 3 de abril de 2015 de: <http://mumbaiport.gov.in/index2.asp?slid=900&sublinkid=553&langid=1>.
- Navas, M. (1997). Modelos de titularidad estatal, municipal o regional y privada. Ponencia presentada en el *II Curso Iberoamericano de Gestión Portuaria*, realizado en Valencia, España.
- Nebbia, A., Zalba, S. (2007). *Comunidades Halófilas de la costa de la Bahía Blanca (Argentina): Caracterización, mapeo y cambios durante los últimos cincuenta años*. Recuperado el 30 de enero de 2015 de: <http://www.scielo.org.ar/pdf/bsab/v42n3-4/v42n3-4a13.pdf>.
- OECD (2013). *The Competitiveness of Global Port-Cities: Synthesis Report*. Recuperado el 22 de noviembre de 2014 de: <http://www.oecd.org/gov/regional-policy/Competitiveness-of-Global-Port-Cities-Synthesis-Report.pdf>.
- Ortas, E., Álvarez, I., Garayar, A. (2015). *The Environmental, Social, Governance, and Financial Performance Effects on Companies that Adopt the United Nations Global Compact*. Recuperado el 26 de septiembre de 2015 de: <http://www.mdpi.com/2071-1050/7/2/1932/htm>.
- Otharán, J. (2014, noviembre). Sistema Portuario de la Provincia de Buenos Aires. Ponencia presentada en *XXIV Seminario Internacional de Puertos, Vías Navegables, Transporte Multimodal y Comercio Exterior*, realizado en Buenos Aires, Argentina.
- Perillo, G. (1995). *Definition and geomorphologic classifications of estuaries*. Geomorphology and sedimentology of estuaries. Amsterdam, Holanda: Elsevier Pub. Co., 17-46.
- Píccolo M., Melo, W., Perillo G. (2008). *La cartografía de Bahía Blanca en los paradigmas históricos*. Geoacta, 33, 65-76.
- Pigna, F. (2014, agosto). City ports' 21st Century call to action: understanding and dealing with heightened threats from an increasingly globalized economy. Ponencia presentada en *XXIII AAPA Congreso Latinoamericano de Puertos*, realizadas en Iguazú, Misiones, Argentina.
- Philippine Ports Authority (2013). *Annual Report*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://www.ppa.com.ph/>.

- Philadelphia Regional Port Authority (2008). *Financial Report*. Recuperado el 10 de diciembre de 2014 de: http://www.philaport.com/aboutus/financial_reports.htm.
- Port de Barcelona (2013). Memoria Anual. Recuperado el 3 de abril de 2015 de: <http://www.portdebarcelona.cat/memoria2013/esp/index.html>.
- Port Metro Vancouver (2014). *Sustainability Report*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://portmetrovancover.com/en/about/corporate/accountability.aspx>.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*. New York: The Free Press.
- Porto de Santos Autoridade Portuária (2014). *Relatório Anual*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://201.33.127.41/down/relatorio/Relatorio2014.pdf?2>.
- Porto de Sines (2013). *Relatório de Sustentabilidade*. Recuperado el 24 de marzo de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/24104>.
- Port of Anwerp (2012). Sustainability Report. Recuperado el 4 de enero de 2015 de: http://www.sustainableportofantwerp.com/sites/default/files/Sustainability_report_2012.pdf.
- Port of Brisbane (2009). Annual Report. Recuperado el 25 de junio de 2014 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/4563>.
- Port of London Authority (2014). *Annual Report*. Recuperado el 18 de junio de 2015 de: <https://www.pla.co.uk/Media-Centre/Publications>.
- Port of Long Beach (2014). *Comprehensive Annual Financial Report*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://www.polb.com/civica/filebank/blobdload.asp?BlobID=12645>.
- Port of Miami (2014). *Comprehensive Annual Financial Report*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://www.miamidade.gov/portmiami/annual-reports.asp>.
- Port of Rotterdam (2014). *In transitie. Jaarverslag 2014*. Recuperado el 14 de marzo de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/26643>.
- Ports of Stockholm (2014). *Annual Report*. Recuperado el 22 de junio de 2015 de: http://www.stockholmshamn.se/siteassets/trycksaker/ports_of_stockholm_annual_report_2014.pdf.
- Price Waterhouse & Coopers (2014). *Sustainability goes mainstream: Insights into investor views*. Recuperado el 6 de enero de 2015 de: <http://www.pwc.com/us/en/pwc-investor-resource-institute/publications/assets/pwc-sustainability-goes-mainstream-investor-views.pdf>.
- Programa Urb-al R7 P1 02 (2006). Impacto del crecimiento del sector industrial químico y petroquímico en la gestión urbana de ciudades portuarias. Coordinado por el Gobierno Municipal de Bahía Blanca, y subcoordinado por Generalitat de Catalunya –Departament de Medi Ambient i Habitage-. Bahía Blanca: Sapienza Industria Gráfica.
- Raposo, I., Liendo, M., y Martínez, A. (2015, agosto). Puerto Rosario: Diagnóstico y Desafíos frente al impacto de las Políticas Públicas. Ponencia presentada en *VI Jornadas Internacionales e Interdisciplinarias de Estudios Portuarios 2015*, realizadas en Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2001, junio). *Cuestionamientos acerca de la contabilidad financiera y su relación con los otros segmentos contables*. Publicación “Contabilidad y Auditoría”, 7, (13), 89-112. Recuperada el 20 de octubre de 2013 de: bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=cya&a=d&d=cya_v7_n13_04.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2003, diciembre). *Contabilidad y Responsabilidad Social: Un*

- camino por recorrer*. Publicación "Contabilidad y Auditoría", 18, (9), 63-74. Recuperada el 5 de agosto de 2013 de: bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=cya&a=d&d=cya_v9_n18_05.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2010, junio). *Algunas cuestiones en torno al encuadre epistemológico de la contabilidad*. Publicación "Contabilidad y Auditoría", 16, (31), 61-90. Recuperada el 20 de octubre de 2013 de: bibliotecadigital.econ.uba.ar/?c=cya&a=d&d=cya_v16_n31_03.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2011). *Rescatando algunos análisis sobre los abordajes alternativos a la corriente principal del pensamiento contable*. Comunicación presentada en el 18 Encuentro Nacional de Investigadores Universitarios del Área Contable – 8º Simposio Regional de Investigación Contable. La Plata, Argentina.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. y Torres, P. (2012). *Confiabilidad sobre información contable, social y ambiental. Estado de situación 2011. Análisis empírico de empresas argentinas y extranjeras con presencia en el país*. Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social, 4, (2), 5-122. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 de: home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u35/Documentos%20de%20Trabajo%20año%202%20N4.pdf.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2013,a). *La esperada resolución técnica (FACPCE) 36 sobre balance social*. Publicación "D&G Profesional y Empresaria" de Errepar S.A., Tomo XIV, N° 161, 115-129.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2013,b). *Balance Social. ABC de una herramienta clave para la rendición de cuentas*. Buenos Aires: Errepar S.A.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. y Cañete, C. (2014). *Confiabilidad sobre información contable, social y ambiental. Estado de situación 2013. Análisis empírico de empresas argentinas y extranjeras con presencia en el país*. Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social, 4, (8), 113-200. Recuperado el 13 de noviembre de 2015 de: home.econ.uba.ar/economicas/sites/default/files/u35/Año%204%20n8%20UV%20ultimo.pdf.
- Rodríguez de Ramírez, M. del C. (2015). *La utilización del balance social. Potencialidades para favorecer el abordaje y la articulación de cuestiones macro y micro económicas, sociales y ambientales que el actual contexto demanda*. Documentos de Trabajo de Contabilidad, Auditoría y Responsabilidad Social, 5, (9), 5-58. Recuperado el 21 de octubre de 2015 de: home.econ.uba.ar/economicas/?q=content/ceiars-publicaciones.
- Rodríguez Fernández, J.M. (2003). *El gobierno de la empresa: un enfoque alternativo*. Akal: Madrid.
- Rodríguez Fernández, J. M. (2008). *Modelo Stakeholder y Responsabilidad Social: El Gobierno Corporativo Global*. Recuperado el 4 de diciembre de 2014 de: <https://www.cairn.info/revue-management-2008-2.htm>.
- Roitstein, F., Berger G. (2011). *El rol de Dow Argentina en la promoción de acuerdos multisectoriales para el desarrollo sustentable. El caso GIRSU en Bahía Blanca. Caso descriptivo*. Recuperado el 14 de agosto de 2012 de: live.v1.udesa.edu.ar/ResponSocial/Publicaciones/Caso%20DOW-B%20Bca%2009-06-11mp.pdf.
- Rolando de Serra, A. (2014). *20 Razones para reportar*. Suplemento Evolución IARSE N° 28 - Edición Octubre 2014. Recuperado el 11 de noviembre de 2014 de: http://issuu.com/iarseevolucio/docs/evoluci_n_octubre.
- Rosenfeld, A. (2014, septiembre). *La Empresa Cerealera y el Medio Ambiente*. Responsabilidad Social. Ponencia presentada en *IV Jornada Cerealera*, realizada en Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.

- Sabatino Pizzolante, J. (1995). *Los Puertos de Tercera Generación*. Recuperado el 30 de junio de 2014 de: <http://www.sabatinop.com/articulos/articulo13.doc>.
- Sanchez, R., y Pinto, F. (2015, septiembre). *Capacidad de contenedores en las rutas principales de América del Sur: los desafíos para el sistema portuario*. Recuperado el 15 de septiembre de: <http://www.cepal.org/es/notas/capacidad-de-contenedores-en-las-rutas-principales-de-america-del-sur-los-desafios-para-el>.
- Santos Brasil Participações S.A. (2014). *Relatório de Sustentabilidade*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/27136>.
- Shaw, I. (1999). *Qualitative Evaluation*. Londres, Inglaterra: Sage Publications, Ltd.
- Schwarz, R. y Escalante R. (2012, septiembre). *Los Puertos de la Región Metropolitana de Buenos Aires. Estudio Estratégico Preliminar*. Documento n° 5 de la Academia Nacional de Ingeniería, Instituto del Transporte. Buenos Aires, Argentina. Recuperado el 23 de marzo de 2014 de: <http://www.acadning.org.ar/Institutos/Los%20Puertos%20de%20la%20Region%20Metropolitana%20de%20Buenos%20Aires.pdf>.
- SIPG (2013). *Sustainable Development Report*. Recuperado el 23 de abril de 2015 de: http://www.mqi.org.cn/CSRReport_Show.asp?ID=6677.
- Sociedad Portuaria de Santa Marta (2011). Informe de Sostenibilidad. Recuperado el 14 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/13987>.
- Sociedad Portuaria de Santa Marta (2013). Informe de Responsabilidad Ambiental. Recuperado el 14 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/23901>.
- Spendolini, M.J. (1994). *Benchmarking*. Grupo Editorial Norma.
- Stake, R. (2006). *Multiple Case Study Analysis*. New York: The Guilford Press.
- Tampa Port Authority (2014). *Comprehensive Annual Financial Report*. Recuperado el 21 de junio de 2015 de: <https://www.tampaport.com/about-port-tampa-bay/about-port-tampa-bay/port-financial.aspx>.
- The Port Authority of New York & New Jersey (2013). *Annual Report*. Recuperado el 26 de diciembre de 2014 de: <http://www.panynj.gov/corporate-information/annual-reports.html>.
- The Port of Los Angeles (2013). *Sustainability Report*. Recuperado el 27 de diciembre de 2014 de: <http://portoflosangeles.org/environment/sustainability.asp>.
- Tomassini, E. (2012). *Una nueva visión marítima para América Latina y el Caribe: hacia un Desarrollo Portuario Sostenible. Análisis exploratorio del caso de la Delegación Portuaria de Coronel Rosales, a partir de la visión de los actores locales*. Tesis de Licenciatura en Economía, Universidad Nacional de Mar del Plata, Mar del Plata, Argentina. Recuperada el 29 de julio de 2013 de http://nulan.mdp.edu.ar/1632/#.Uf1_VLLfPIU.
- Tramarsa (2013). *Reporte de Sustentabilidad*. Recuperado el 22 de junio de 2014 de: <http://www1.tramarsa.com.pe/es-PE/responsabilidad-social/reporte-de-sostenibilidad/>.
- Transnet (2014). *Sustainability Report*. Recuperado el 17 de enero de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/21484>.
- Trujillo, L. (2006). *El puerto de Bahía Blanca tras la reforma del estado: desregulación, descentralización y transformación*. Bahía Blanca: Ediuns.
- Tianjin Port (2013). *Corporate Social Responsibility Report 2013*. Recuperado el 1 de julio de 2014 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/19884>.
- TISUR (2012). *Reporte de Sostenibilidad*. Recuperado el 22 de junio de 2015 de: <http://database.globalreporting.org/reports/view/16531>.

- Triviños, A. (1987). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. Recuperado el 14 de junio de 2014 de: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Trivinos-Introducao-Pesquisa-em-Ciencias-Sociais.pdf>.
- Urriza, M.N. (2006). *Tablero de Comando para una autoridad portuaria descentralizada de la Provincia de Buenos Aires, Argentina*. Tesis de Maestría en Administración, Universidad Nacional del Sur, Bahía Blanca, Argentina.
- Vaughan R., Pollard R., Dyer B. (1984). *The Wealth of States: Policies for a Dynamic Economy*. CSPA. Washington D.C., Estados Unidos.
- Venesia J. C. (2015, agosto). Los desafíos de la institucionalidad portuaria en Argentina. El caso Santa Fe. Ponencia presentada en *VI Jornadas Internacionales e Interdisciplinarias de Estudios Portuarios 2015*, realizadas en Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Vega Herrera, R. (2012). *Análisis y Propuesta para la Instrumentación de un Procedimiento de Evaluación del Impacto Ambiental en la jurisdicción del Puerto Buenos Aires* (Trabajo Integrador Final Diploma de Posgrado Instrumentos de Gestión Ambiental Local). Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Vega Herrera, R. (2013). *Incidencia del Polo Portuario e Industrial de Bahía Blanca en la Sustentabilidad Socioecológica Regional* (Trabajo Integrador Final Diploma de Posgrado en Gestión Ambiental y Desarrollo Sustentable). Universidad del Salvador, Buenos Aires.
- Viceconte M. A., Carbone D., Frutos M., Dichiara R. O., Gines C. E. (2011). Consideración del Intermodalismo en el Diseño de la Cadena de Abastecimiento: Puerto de Bahía Blanca como Nodo de Desarrollo Regional. Ponencia presentada en *VI Congreso Latino-Americano de Producción, Logística y Operaciones, XXVIII Encuentro Nacional de Docentes de Administración de la Producción*, realizadas en Tucumán, Argentina.
- Viceconte M.A., Dichiara, R., Duran, R. (2012). Relaciones entre los Eslabones de la Cadena Logística de Poscosecha de Granos. Diseño de un Modelo. Ponencia presentada en el Simposio Heinz Hermann Erbe, realizado en Bahía Blanca, Buenos Aires, Argentina.
- Weigend, G.G. (1958), *Some elements in the study of port geography*. *Geographical Review*, 48, 185- 200.
- Yacuzzi, E. (2005). *El estudio de caso como metodología de investigación: teoría, mecanismos causales, validación*. N° 296, CEMA Working Papers: Serie Documentos de Trabajo, Universidad del CEMA.
- Yin, R. (2009). *Case Study Research. Design and Methods. 4th Edition*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications, Inc.

La presente tesis fue impresa en papel de fibra de caña de azúcar.

