

# CUADERNOS DE DERECHO JUDICIAL

## Maestría en Magistratura y Derecho Judicial

Departamento de Derecho Judicial

Responsabilidad social judicial  
Un modelo de gestión socialmente responsable como  
motor de cambio en el Poder Judicial de Salta

Fátima Silvina Ruiz

34

THOMSON REUTERS  
**LA LEY**

UNIVERSIDAD  
**AUSTRAL**  
DERECHO





### **Autoridades de la Universidad**

Mag. Julián Rodríguez  
*Rector*

Dr. Ricardo Crespo  
*Vicerrector de Asuntos Académicos*

Abog. Juan Pablo Magdaleno  
*Secretario General*

Dr. Domingo Tarzia  
*Vicerrector de Investigación*

Esp. María Susana Urrutia  
*Vicerrectora de Alumnos y Extensión*

Dr. Luciano Elizalde  
Dra. Viginia Sarría Allende  
*Consejeros*

### **Autoridades de la Facultad de Derecho**

Mag. Manuel García-Mansilla  
*Decano*

Dr. Sebastián Balbín  
*Vicedecano*

Dr. Andrés Sánchez Herrero  
*Secretario Académico*

Abog. María de la Paz Miatello  
*Directora de Estudios*

Dra. Miriam Ivanega  
Mag. Celina Cantú  
*Consejeras*

### **Autoridades del Departamento de Derecho Judicial**

Dr. Rodolfo Vigo  
*Director del Departamento de Derecho Judicial*

Mag. María Gattinoni de Mujía  
*Directora Ejecutiva del Departamento de Derecho Judicial*

Mag. Gustavo Sa Zeichen  
*Coordinador Académico del Departamento de Derecho Judicial*

**Miembros del Consejo Académico y Consejo Editorial  
de la Colección Cuadernos de Derecho Judicial**

Rodolfo Vigo  
María Gattinoni  
Néstor Sagüés  
Jorge Jiménez Martín  
Carlos Alberto Andreucci  
María Lilia Díaz Cordero

MAESTRÍA EN MAGISTRATURA Y DERECHO JUDICIAL

**Fátima Silvina Ruiz**

Director: Mag. Gustavo Sa Zeichen

RESPONSABILIDAD SOCIAL JUDICIAL. UN MODELO DE GESTIÓN  
SOCIALMENTE RESPONSABLE COMO MOTOR DE CAMBIO  
EN EL PODER JUDICIAL DE SALTA



UNIVERSIDAD  
**AUSTRAL** | DERECHO

THOMSON REUTERS  
**LA LEY**

Ruiz, Fátima Silvina

Cuaderno de Derecho Judicial N° 34 : responsabilidad social judicial Un modelo de gestión socialmente responsable como motor de cambio en el Poder Judicial de Salta / Fátima Silvina Ruiz. - 1a ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires : La Ley, 2021.

Libro digital, PDF

Archivo Digital: descarga y online  
ISBN 978-987-03-4205-2

1. Derecho. I. Título.  
CDD 347.00982

© de esta edición, La Ley S.A.E. e I., 2021  
Tucumán 1471 (C1050AAC) Buenos Aires  
Queda hecho el depósito que previene la ley 11.723

ISBN 978-987-03-4205-2

## **BIOGRAFÍA PROFESIONAL Y ACADÉMICA**

Fátima Silvina Ruiz nació en la ciudad de San José de Metán, provincia de Salta, el 14/05/1980. Hija de María, vicedirectora de escuela y Miguel, conductor de transporte ferroviario. Tiene tres hermanos, Mónica, Marcela y Nicolás, todos abogados. Egresó, siendo abanderada, del Colegio Superior Juan Carlos Dávalos de Metán. Obtuvo el grado de Procuradora y Abogada con Mención Especial en la Universidad Nacional de Tucumán. Fue docente del Instituto de Educación Superior N.º 6021 “Juan Carlos Dávalos” de Metán y miembro de número de la Junta de Estudios Históricos de Metán. Es Mediadora, egresada de la Escuela de la Magistratura de Salta y Coach Profesional certificada por FAE. Ingresó en el año 2008 a la Justicia de la provincia de Salta mediante concurso público de oposición y antecedentes para ejercer el cargo de Secretaria de Primera Instancia de Persona y Familia del Distrito Judicial de Tartagal. Luego, en el desarrollo de su carrera judicial se desempeñó como Secretaria de Primera Instancia en lo Civil y Comercial del Distrito Judicial del Sur - Metán, Secretaria Letrada de la Corte de Justicia de Salta y actualmente reviste el cargo de Secretaria General de Control Legal y Técnico de la Procuración General (Ministerio Público Fiscal de la provincia de Salta). En el año 2020 logró el Máster en Derecho y Magistratura Judicial de la Universidad Austral y su tesis final se tituló: “Responsabilidad social judicial”. Actualmente vive en la ciudad de Salta, junto a Guillermo.





## PRÓLOGO

Los cambios en la justicia son un desafío en sí mismos. A menudo aparecen como meras utopías; otras, como entelequias. ¿Por qué cuesta tanto realizarlos, sobre todo en nuestro país? ¿Es posible llevarlos a cabo? ¿Qué ocurre cuando alguien o una organización con buenas intenciones pretenden realizarlos? ¿Acaso está al alcance de ellos? ¿Le interesa al poder? Todos esos interrogantes forman parte de nuestra vida cotidiana. Y mientras ella transcurre, los cambios esperan. ¿Hasta cuándo deberán esperar? Una premisa irrefutable en el silogismo a desentrañar es que la propia justicia en tanto uno de los poderes republicanos es refractaria a llevar adelante sus propios cambios y es más, es remisa a tolerarlos. Sin embargo, si nos quedamos solamente en esa conclusión, obtendríamos solamente una parte de la verdad, que reside en el acuerdo entre las palabras y los actos. Tampoco puede evitarse afirmar que, en nuestro país, cada vez que se discute una reforma judicial: la coyuntura y la ideología dominante la privan de imparcialidad y la tiñen de voluntarismo. Es la otra cara del asunto, como su lado B.

Fátima Ruiz, bajo la dirección de Gustavo Sa Zeichen, se animó a proponernos que un modelo de gestión responsable como motor para el cambio judicial es posible. Fátima circunscribe su propuesta, con humildad y solvencia, al ámbito del Poder Judicial de Salta. Quien escribe estas líneas, dada la calidad de su trabajo, lo propondría a todos los Poderes Judiciales del país, incluyendo, por supuesto, al Poder Judicial de la Nación porque la tesina brinda de manera concreta, responsable y eficiente las herramientas para que esa tan anhelada transformación sea asequible, de una vez y para siempre.

En la lógica de las organizaciones, tanto el control de calidad como el de gestión en los tiempos actuales resultan, ambos, insoslayables. Si se las aplica con responsabilidad social como propone Fátima Ruiz, poco a poco se podría observar como una maquinaria aletargada muta en un sistema eficiente. Y cuando un sistema es eficiente la principal beneficiaria es nada menos que la ciudadanía en su conjunto. La eficiencia del sistema supera cualquier ideología y cualquier coyuntura, porque la celeridad, la transparencia y una buena gestión están por encima de los esquemas de pensamiento o de las posiciones ideológicas. La autora no renuncia a los valores en pos de la mera eficiencia. Señala que la ética y la solidaridad deben presidir el motor de cambios. Por cierto que sin ética, ni solidaridad una sociedad deja de ser humana y responsable.

Lo que sucede es que con ética y solidaridad el sistema puede ser eficiente. Para salir de las generalidades. Si se licita un *software* para digitalizar los expedientes judiciales, es imposible alcanzar la eficiencia, si antes no se hizo una licitación transparente, se escogió el mejor precio en el mercado y se privilegió la calidad del producto, como también su aplicación concreta y veloz que permitan despapelizar rápidamente, previa capacitación de los usuarios. Junto con ello es necesario auditar la cantidad de expedientes en trámite, saber si la cantidad responde a un exceso de judicialización de los conflictos y si se pueden aplicar métodos alternativos de solución; como así también verificar la administración del tiempo, por aquello de que si la justicia es lenta, no es justicia. Se le podría agregar si la justicia es lenta no solo no es justicia, sino es incuria y donde hay negligencia en la tramitación, habrá un alargamiento del fracaso de la organización.

Paz, justicia e instituciones sólidas propone la autora en su excelsa tarea de investigación. Un triángulo formidable si se honra a cada uno de ellos. El ordenamiento jurídico, enseñaba Karl Larenz, es un ordenamiento de paz, sin derecho la sociedad no podría aspirar a la equidad. Justicia, como una de las virtudes fundamentales, junto a la prudencia, la templanza y la firmeza. Sin todas ellas tanto la aequitas, aquella que el derecho romano distinguía en la distinción de la dicotomía entre *ius strictum* e *ius aequum*, permitía en ocasiones extremas flexibilizar la aplicación de la ley y, en nombre de la aequitas, incluso desplazar la legalidad vigente. De la equidad nace la verdadera justicia. Nada hay nuevo bajo el sol, es una paremia bíblica que procede del Eclesiastés. Sin embargo, desde entonces hasta ahora la búsqueda por la justicia es una de las grandes luchas que la humanidad no ha podido sortear. No hay que caer en el escepticismo, porque sin esperanza la vida y sus aporías serían insuperables.

La responsabilidad social judicial será mucho más que un trabajo de consulta: será una fuente indispensable para que quien aspire a una concepción moderna de la justicia acuda a su lectura, con la certeza de que allí encontrará los postulados necesarios para que la buena gestión sea el norte al que nos conduzcan todos los razonamientos que allí se esbozan. Esta no es una afirmación coloquial, ni una cortesía a la autora ni al director que la orientó, es admitir que la inteligencia desarrolla buenas noticias cuando está bien utilizada, siempre. Con esta investigación no habrá pretextos en que su autora no escribió de manera encomiable, diáfana y didáctica la metodología para que el cambio sea posible y para que esas mentes a las que las atormentan los nuevos tiempos salgan de la oscuridad de la medianía y avizoren un venturoso provenir, dándole espacio a quienes se formaron y pensaron a conciencia una sociedad diferente, ajustada firmemente a los valores pero con vocación por la modernidad y el desarrollo.

A continuación y como colofón, una confesión personal ineludible. Conozco a la autora desde hace tiempo. La conocí tomándole examen para el cargo de secretaria letrada de la Cámara de Apelaciones en lo Civil y

Comercial de Salta. Rindió de manera sobresaliente. A raíz de ello, la convoqué como secretaria letrada de la Corte de Justicia de Salta, donde adquirió prestigio en base a su trabajo cotidiano y a su reconocida solvencia profesional. Viene desde Metán, una ciudad histórica del interior salteño. Fue una aventajada alumna de la carrera de Derecho de la Universidad Nacional de Tucumán y culminó la Maestría en Magistratura de la Universidad Austral con una exposición que, como pocas veces me ocurrió en mi dilatada carrera profesional, me emocionó profundamente. Vi allí la suma de todos sus esfuerzos, de sus desvelos y de sus sacrificios. Hacía poco tiempo había perdido a su madre y su examen final debió ser suspendido ante la partida de su padre. Qué mejor homenaje a sus progenitores que tanto esperaron de ella y que tanto la quisieron, que este trabajo se convierta en una obra consular para la buena gestión del sistema judicial. En lo personal no solo le auguro lo mejor, sino que el tiempo venidero no podrá desmentirme y algún día alcanzará los sitios que se merece por su capacidad y su honestidad intelectual.

Dr. Abel Cornejo<sup>(1)</sup>

---

(1) Procurador General de la provincia de Salta. Ex Juez de la Corte de Justicia de la provincia de Salta desde 2008 a 2019



## ÍNDICE GENERAL

	Pág.
Biografía profesional y académica .....	V
Prólogo .....	VII

### CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN

.....	3
-------	---

### CAPÍTULO II LA JUSTICIA COMO PRESUPUESTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

2.1. Planteo.....	7
2.2. Una teoría de la justicia centrada en las instituciones .....	9
2.3. Una teoría de la justicia concentrada en la igualdad de oportunidades: “enfoque de las capacidades” .....	10
2.4. Una teoría de la justicia con sustento en los derechos humanos .....	12
2.5. La idea de justicia que acompaña a la responsabilidad social .....	14

### CAPÍTULO III LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y/O CORPORATIVA

3.1. Planteo.....	17
3.2. Concepto .....	17
3.3. Responsabilidad social: funciones, dimensiones y sujetos.....	20
3.4. Posiciones contrarias a la responsabilidad social.....	23
3.5. Contexto internacional de la responsabilidad social.....	24
3.5.1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact) .....	24
3.5.2. Objetivos del desarrollo sostenible .....	25
3.5.3. Guías OCDE para Empresas Multinacionales .....	26
3.5.4. Declaración Tripartita de la OIT .....	26
3.5.5. Libro Verde de la Comunidad Europea de 2001 .....	27

	Pág.
3.5.6. Declaración de Social Accountability International (SAI): Norma SA8000.....	28
3.5.7. Global Reporting Initiative (GRI): Guías para la Información sobre Sostenibilidad .....	28
3.5.8. International Organization for Standardization: Proyecto de Norma ISO SR 26000 sobre Responsabilidad Social.....	29
3.5.9. Informe Nolan.....	30
3.5.10. Recomendación del consejo de la OCDE sobre integridad pública.....	31
3.5.11. Libro Blanco .....	32
3.5.12. Ley 19/2013, del 9 de diciembre (España) .....	32
3.5.13. Estrategias españolas de responsabilidad social para empresas, administraciones públicas y el resto de las organizaciones 2014-2020 .....	33

## CAPÍTULO IV

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ESTADO

4.1. Planteo.....	35
4.2. Principios rectores de la RS que resultan de aplicación en el Estado ...	37
4.3. Elementos indispensables para la aplicación de la RS en el Estado.....	42
4.4. Evolución de organismos que reportan GRI .....	45
4.5. La responsabilidad social del Estado como cambio de paradigma.....	47

## CAPÍTULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PODER JUDICIAL

5.1. Planteo.....	51
5.2. El Poder Judicial y la sociedad.....	52
5.3. Independencia y responsabilidad judicial .....	56
5.4. Ejemplos de operadores del Sistema Judicial que implementaron prácticas o modelos de gestión de responsabilidad social en Argentina.....	57
5.4.1. Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.....	57
5.4.2. Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos de Aires.....	58
5.4.3. Poder Judicial de Córdoba .....	59
5.5. La responsabilidad social del Poder Judicial y los ODS.....	59

Pág.

**CAPÍTULO VI****LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PODER JUDICIAL DE SALTA**

6.1. Planteo.....	61
6.2. Poder Judicial de Salta.....	63

**CAPÍTULO VII****CONCLUSIÓN**

7.1. La idea de Justicia que reivindica un Poder Judicial socialmente responsable .....	69
---	----

**BIBLIOGRAFÍA**

.....	73
-------	----





**RESPONSABILIDAD SOCIAL JUDICIAL.  
UN MODELO DE GESTIÓN SOCIALMENTE  
RESPONSABLE COMO MOTOR DE CAMBIO  
EN EL PODER JUDICIAL DE SALTA**

*Por Fátima Silvina Ruiz*



# CAPÍTULO I

## INTRODUCCIÓN

*“La injusticia en cualquier parte es una amenaza a la justicia en todas las partes”*  
(Martin LUTHER KING).

Dijo Ortega y Gasset en “Misión de la Universidad” y “Goethe desde dentro”, dos de sus obras señeras, que, “por más vueltas que le demos a las cosas, vivir es hacer, tratar con el mundo, dirigirse a él, actuar en él, ocuparse de él, y eso lo hacemos cada cual y todos inmersos en una cultura y alojados en el sistema de las ideas rectoras que cada tiempo posee”<sup>(1)</sup>.

Este concepto de “vivir” también impacta en las organizaciones. Su inercia solo puede tener un desenlace: la obsolescencia. Ninguna organización —sea pública o privada— puede mantenerse indiferente a las necesidades de la sociedad, por ello, el íntegro cumplimiento de su objeto y su supervivencia dependerá de lo dispuestas que estén a contribuir de manera eficiente a su desarrollo.

Una constante preocupación genera el funcionamiento del Estado, en cuanto a organización social y política. En la República Argentina la necesidad de una reforma del Estado y sus instituciones constituye un debate postergado a lo largo de los años. Sin embargo de los tres poderes clásicos que caracterizan el sistema republicano puede sostenerse que el más resistente a una transformación ha sido y es, el Poder Judicial.

Al respecto, es importante señalar que las políticas públicas constituyen el principal nexo entre la sociedad civil y el Estado. De allí que, instaurar un nuevo modelo de justicia constituya un cautivante desafío que, respetando la independencia de los jueces, modernice su estructura para lo cual debe promoverse un programa integral de reformas y adaptaciones imprescindibles con el fin de preservar la seguridad jurídica. En ese contexto, se han intentado diversas alternativas dirigidas a lograr el mejor servicio de justicia posible<sup>(2)</sup>. Puede destacarse en Argentina el proyecto denominado “Justicia 2020”<sup>(3)</sup>.

---

(1) Cfr. MORELLO, Augusto M., “La justicia de frente a la realidad”, Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2002, 11.

(2) Cfr. Ibidem, p. 46.

(3) <https://www.justicia2020.gob.ar>, (disponible en internet el 15-08-2019 -Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina-). Esta propuesta

Y es en este contexto de cambio, donde la responsabilidad social (en adelante RS) se presenta como un desafío para el Poder Judicial. Este trabajo tuvo su inspiración en la lectura del libro *Primero la gente*<sup>(4)</sup>. Esta obra expuso las preocupaciones éticas y humanas que se despertaron con los problemas de la sociedad contemporánea, cada vez más influenciada por el fenómeno de la globalización y con altos índices de pobreza y exclusión. Asimismo, el cursado de la Maestría en Magistratura y Derecho Judicial en virtud de la cual la función judicial me despertó un especial interés por la Responsabilidad Judicial, por el sentido de nuestra función y dentro de los distintos tipos de responsabilidades que nos atañen como funcionarios (política, penal, civil, ética, etc.) encontré en la responsabilidad social un camino no explorado en el ámbito judicial. Así es como surgió este trabajo como una forma de profundizar el análisis sobre la relación: “poder judicial-sociedad”, con una especial preocupación por la huella que en materia social, ambiental y económica deja una organización como la judicial en la comunidad. ¿Será la responsabilidad social del Poder Judicial la respuesta para superar la crisis que atraviesa el sistema judicial?

Desde esta perspectiva cabe destacar que el concepto de responsabilidad social corporativa (RSC) vino despertando un enorme interés por parte del sector empresarial e incluso de algunos gobiernos. Empero, entender que el desafío de una organización socialmente responsable solo comprende al sector privado implica cercenar el fenómeno que se fue desarrollando a nivel global. Ahora bien, el desafío se presenta en varios planos: en primer lugar, analizar si el concepto de RSE (responsabilidad social empresarial) o RSC (responsabilidad social corporativa) puede ser aplicado al Estado. En caso de responder afirmativamente esa cuestión, el siguiente reto consiste en determinar si es posible que el Poder Judicial se incorpore a esa tendencia y, en caso afirmativo, resta establecer qué principios de la responsabilidad social (RS) le resultan aplicables.

Cuando este trabajo se refiere a la responsabilidad social judicial aborda el concepto con una óptica diferente, porque hasta ahora la mayor parte de la academia centró sus debates en el ámbito de la empresa y su rol en la sociedad contemporánea. Si bien de manera incipiente algunos autores han advertido que la RS puede ser también asumida por el Estado y sus órganos, refiriéndose con ello a la administración pública, muy poco se ha dicho acerca de si el Poder Judicial como poder del Estado puede o debe implementar la responsabilidad social. Es que, si se parte de la premisa que el

---

establece un espacio de diálogo para construir, junto a la sociedad, una justicia que genere resultados socialmente relevantes y permita la solución de los conflictos en forma rápida y confiable. Justicia 2020 constituye una herramienta para alcanzar, entre otros, los objetivos para la construcción de instituciones que garanticen la paz y el acceso a la justicia para todos.

(4) SEN, Amartya, KLIKSBURG, Bernardo, “Primero la Gente”, Temas Grupo Editorial SRL, Buenos Aires, 2011.

Poder Judicial es la rama del Poder Público que ofrece el servicio de justicia al ciudadano y si consideramos que estos tienen desconfianza en el sistema, esa situación interpela al poder judicial como organización para que realice o emprenda acciones destinadas a su fortalecimiento institucional y restablecimiento de la confianza pública.

La presente tesis tiene como objetivo postular una ¿nueva? concepción del rol del Poder Judicial, que contribuya de manera eficaz con su misión entre la que cabe destacar “asegurar un servicio que se sostenga en el valor justicia”. Pero no es cualquier noción de justicia a la que adhiere a este modelo. Esta propuesta entiende que la idea de justicia (social) es hoy la mayor deuda pendiente que tiene el Estado con la sociedad y el Poder Judicial no está al margen de esta situación. La hipótesis que defiende esta tesis consiste en que resulta posible y viable un órgano jurisdiccional socialmente responsable y asumir que este modelo de gestión lo traslada de un perfil pasivo a uno activo en la construcción de una sociedad con mayor justicia social.

Ahora bien, con el propósito de corroborar esta hipótesis se abordará en primer término la idea de justicia que movida por nuevas discusiones filosóficas obligan a replantearse de qué manera el Estado ejerce su función judicial. En los siguientes capítulos y con sustento en los postulados de Rawls, Sen y Nussbaum se explicará cuáles son los principios de la responsabilidad social corporativa y/o empresaria que se aplican a esa noción. Luego, se delinearán los aspectos más trascendentales de la RSC o RSE, los progresos en materia internacional y los requisitos que su implementación supone. También se analizarán las posiciones doctrinales que defienden la RS aplicada al Estado y en especial las iniciativas que se han registrado en los Poderes Judiciales. Finalmente, tomando como modelos esos órganos, que adoptaron de manera incipiente prácticas de responsabilidad social se compararán esas acciones con las desarrolladas en el Poder Judicial de Salta.

La organización judicial requiere un cambio de paradigma en la gestión de su gobierno: se trata de rendir cuentas a la sociedad, no se trata de analizar lo que hacemos, sino de reflexionar sobre si estamos realmente enfocados en las necesidades de las personas. Se trata de indagar en para qué hacemos lo que hacemos. En síntesis, el tema central de este trabajo está dado en si el Poder Judicial podría o debería incorporar un modelo de gestión socialmente responsable y en ese caso, si el Poder Judicial de Salta estaría en condiciones de asumir esa práctica, todo ello teniendo en miras el valor “justicia social”, como motor de cambio en la cultura institucional y como una manera de construir un puente que nos conecte con las necesidades que hoy la sociedad reclama. La falta de confianza en el sistema judicial, la falta de legitimación social del poder judicial, la crisis institucional por la que atraviesa la organización judicial, nos compele a construir cambios en la gestión, en la manera de trabajar. De esa manera, la brecha entre sociedad y poder judicial puede ser revertida.



## CAPÍTULO II

### LA JUSTICIA COMO PRESUPUESTO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL

*“La justicia es la primera virtud de las instituciones sociales,  
como la verdad lo es de los sistemas de pensamiento”.*

(Rawls, *Teoría de la justicia*).

*“Lo que nos mueve, con razón suficiente, no es la percepción de que el  
mundo no es justo del todo, lo cual pocos esperamos, sino que hay injusticias  
claramente remediabiles en nuestro entorno que quisiéramos suprimir”.*

(Sen, *La idea de la justicia*, prefacio).

*“Entonces la justicia tiene sentido allí dónde haya seres humanos.  
Los seres humanos quieren vivir conjuntamente, y quieren vivir bien, lo que  
incluye desde su perspectiva vivir de acuerdo con la justicia”.*

(Nussbaum, *Las fronteras de la justicia*).

#### 2.1. Planteo

En la introducción se anticipó la necesidad de que el Estado como organización social y política debe revertir la falta de legitimidad con que cuentan sus instituciones en la actualidad. La hipótesis de esta tesis se sostiene en que uno de los poderes del Estado puede desarrollar su función (en este caso la judicial) adoptando un modelo de gestión con responsabilidad social contribuyendo con sus acciones a generar un impacto positivo en la comunidad. El desafío es enorme, porque si bien mucho se ha dicho sobre la responsabilidad judicial, ética, política, penal del Poder Judicial, muy poco se ha dicho sobre su responsabilidad social. Este camino no ha sido transitado, ya sea por la existencia de viejos paradigmas organizacionales que siguen arraigados en los cimientos del sistema judicial o bien por la falta de capacidad para superar la brecha existente entre las necesidades de la sociedad y los servicios que ofrece el poder judicial.

En este primer capítulo se identificará la justificación ética esencial para abordar el estudio de la responsabilidad social judicial. No se pretende realizar un análisis exhaustivo acerca de las posturas filosóficas de Rawls, Sen y Nussbaum, ni tampoco exponer el debate histórico que estos autores han generado en el devenir de sus posiciones, más bien, lo que se quiere

lograr es una perspectiva filosófica contemporánea que permita descubrir los puntos de interés existentes en el análisis sobre el rol del Estado, de la responsabilidad social empresaria y/o corporativa y las demandas de la Sociedad Civil. Es en este contexto de búsqueda, que la idea de justicia social se presenta como decisiva y crucial. Para ello en los apartados siguientes se considerará —a modo de síntesis— un concepto con el que se asocia el valor “Justicia” tanto para Rawls, Sen y Nussbaum, para finalmente arribar a una definición integrada producto de la sumatoria de cada uno de sus aportes. Se trata de una perspectiva personal fundada en estos autores.

Este trabajo está dirigido a proponer un modelo de gestión —la responsabilidad social— que permita al Poder Judicial (como poder del Estado) brindar un servicio al ciudadano (servicio de justicia) de manera eficiente y eficaz. Es que, la brecha existente entre las expectativas de la sociedad y el servicio que brinda el Poder Judicial debe ser reducida como una exigencia moral ineludible de estos tiempos.

Resulta pertinente poner de resalto, que no debe confundirse el término “justicia” como poder del estado (en ese sentido aludimos expresamente al Poder Judicial) con la idea de “justicia” como valor. De ese modo, si consideramos el diseño constitucional argentino “se asigna la función jurisdiccional al Poder Judicial”. La función jurisdiccional “es la actividad estatal que, incitada por la presencia de un conflicto de intereses o por una situación de incertidumbre jurídica, está destinada a declarar y tutelar el derecho aplicable” y “arriba a la solución por la decisión imperativa de un tercero imparcial predispuesto (heterocomposición) o mediante la habilitación para la resolución del conflicto a los propios litigantes (autocomposición)”<sup>(5)</sup>. Y, en este orden de ideas, es el propio sistema judicial el que ha sufrido los embates de la dinámica social y política, caracterizada por tensiones, que repercuten en ámbitos diferentes como lo son el político, el económico, el social, el bioético, entre otros.

Ahora bien, el rol del Poder Judicial —tal como se lo concibió hasta ahora— está en crisis, de allí que no se puede avanzar en un plan de mejora institucional sin explorar antes una premisa trascendental: ¿cuál es la idea de Justicia —entendida como valor— que mejor acompaña a este nuevo perfil? La respuesta a ese interrogante se encuentra en la idea expuesta por tres autores: John Rawls, Amartya Sen y Marta Nussbaum. Si bien este trabajo pone énfasis en desarrollar las características de la responsabilidad social, resulta indispensable para su articulación establecer la idea de justicia que subyace en la base de esta propuesta.

---

(5) SA ZEICHEN, Gustavo, “Sistema de Justicia y gobierno abierto”, p. 5 citando a ROSATTI, Horacio, “Tratado de Derecho Constitucional”, Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2011, t. II, ps. 417/418



Esta tesis parte de la premisa que el Poder Judicial, como garante de la vigencia de los derechos fundamentales reconocidos en nuestra Constitución Nacional y Tratados Internacionales de Derechos Humanos con jerarquía constitucional, debe responder a esa misión sostenido en el valor justicia, evaluando el impacto que su actuación genera en la sociedad y propiciando mejoras en su organización interna que respondan a ese ideal. En ese sentido, cabe destacar que la Constitución de la Provincia de Salta, establece en su Preámbulo que corresponde “organizar el Estado Provincial bajo el sistema representativo, republicano, de acuerdo a la Constitución Nacional, en una democracia participativa y pluralista, adecuada a las exigencias de la justicia social, para nosotros, para nuestra posteridad y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo de la Provincia”. De esa manera la “justicia social” constituye un mandato constitucional provincial. Ahora bien, ¿qué implicancias o alcances tiene este mandato para el Poder Judicial?

Resulta necesario entonces, dotar al Poder Judicial de una estructura que se adapte al actual contexto social, sin embargo pocas veces en materia de gestión se discuten los valores que conforman la cultura institucional de esa organización. Por ello como primer paso para impulsar un cambio, cuando pensamos en qué tipo de sistema judicial queremos y necesitamos, debemos evaluar cuales son los pilares sobre los que se sostiene. La justicia como valor debe entonces abordarse desde una mirada sistémica y pragmática.

## **2.2. Una teoría de la justicia centrada en las instituciones**

Lo expuesto lleva a considerar que cuando John Rawls<sup>(6)</sup> alude a que el objeto de la justicia “es la estructura básica de la sociedad o, más exactamente, el modo en que las instituciones sociales más importantes distribuyen los derechos y deberes fundamentales y determinan la división de las ventajas provenientes de la cooperación social”, despierta la alerta de por qué es importante definir lo justo o injusto priorizando una concepción por sobre otras según sus consecuencias. Es que hablar de sistemas judiciales, del rol del Estado o de una sociedad más justa sin precisar qué se entiende por justicia significa transitar un camino con los ojos vendados. De allí la necesidad de anticipar la idea de justicia que nos inspira para lograr avanzar sobre el cómo aproximarse a ella.

Continuando con el desarrollo argumental que Rawls expuso en su obra, luego de centrar el objeto de la justicia, aclaró que por “instituciones más importantes entiende la constitución política y las principales disposiciones económicas y sociales. Así, la protección jurídica de la libertad de pensamiento y de conciencia, la competencia mercantil, la propiedad privada de

---

(6) RAWLS, John, “Teoría de la justicia”, Fondo de Cultura Económica de Argentina, Buenos Aires, 1993, 23.

los medios de producción, y la familia son ejemplos de las instituciones sociales más importantes”. Sostiene que es posible la existencia perdurable, durante un tiempo prolongado, de una sociedad justa y estable de ciudadanos libres e iguales, los cuales permanecen profundamente divididos por doctrinas razonables, religiosas, filosóficas y morales, debido a que existe un procedimiento de naturaleza contractualista en el cual conviven una serie de individuos sobre los cuales ha caído un grueso velo de ignorancia situándolos en una posición original donde nadie sabe quién es, y lo único que conservan, además de la capacidad de razonar, son las nociones económicas (bienes escasos) y sociológicas (clases sociales) más elementales. Así, mediante un contrato social hipotético, establecerán la estructura básica de la sociedad en que vivirán. De esa manera se establecen los principios de justicia que regirán la vida social, a través de un método que es justo por sí mismo. Es decir, instaura a partir de su lógica contractual, dos principios que deben caracterizar a una sociedad justa. Estos dos principios son: 1. Principio de libertades o de distribución de igual número de esquemas de libertades para todos. Cada persona debe tener un derecho igual al esquema más extenso de libertades básicas que sea compatible con un esquema semejante de libertades para los demás. 2. Principio de diferencia. Las desigualdades económicas y sociales habrán de ser conformadas de modo tal que a la vez que: a) se espere razonablemente que sean ventajosas para todos, b) se vinculen a empleos y cargos asequibles para todos.

Resulta interesante la perspectiva que introduce este autor, sobre todo porque el Poder Judicial (en su rol constitucional) no puede permanecer al margen de lo que acontece con aquellos sectores menos favorecidos de la sociedad, porque será él quien en última instancia restablezca la dignidad de las personas cuando esta sea vulnerada. Para Rawls, la estructura básica de la sociedad constituye la síntesis de su idea de justicia y para ello resalta el rol de las instituciones dentro del Estado, sobre las que recae la distribución de los deberes y derechos fundamentales. Es este aporte, el que se considera en este trabajo. Entre las instituciones que menciona a título ejemplificativo se encuentra lo que aquí se denomina “Poder Judicial”.

### **2.3. Una teoría de la justicia concentrada en la igualdad de oportunidades: “enfoque de las capacidades”**

Con respecto a la obra de Amartya Sen *La idea de la justicia*<sup>(7)</sup>, si bien el autor continúa a Rawls, se aparta de él en algunas cuestiones. La teoría de la justicia social y económica de Amartya Sen, articulada a partir del enfoque de las capacidades, ofrece en sus fundamentos que el bienestar de una persona puede entenderse considerando la calidad de su vida. La vida, a su vez, la considera como un conjunto de funcionamientos interrelacionados, consistentes en estados y acciones. Por tanto, la realización de

---

(7) Cfr. SEN, Amartya, “La idea de la Justicia”, Taurus, Madrid, 2014, p. 40 y ss.

una persona puede entenderse como el vector de su funcionamiento. Estos pueden abarcar desde cosas tan elementales como estar suficientemente alimentado, tener buena salud, evitar posibles enfermedades y mortalidad prematura, hasta ser feliz, tener dignidad, participar en la vida de la comunidad, etc. A partir de esta concepción del bienestar como funcionamiento, construye Sen su teoría de la justicia social. El más revolucionario de sus aportes en el desarrollo de los indicadores económicos y sociales, es el enfoque de la capacidad<sup>(8)</sup>.

Es que no se trata de cómo una sociedad puede llegar a obtener su ideal de justicia, sino y por el contrario, Sen dirige su búsqueda a delimitar cuáles son los bienes fundamentales que deben asegurarse a las personas para que pueda hablarse de la existencia de una sociedad menos injusta. Un gobierno tiene que ser juzgado en función de las capacidades concretas de sus ciudadanos. Formulando un paralelismo con el acceso a la justicia que garantiza nuestro Estado argentino<sup>(9)</sup>, ¿puede afirmarse que los ciudadanos, sobre todo los que pertenecen a los sectores más vulnerables de la sociedad, cuentan con las condiciones necesarias para acceder al servicio de justicia?

Como se sostuvo en los apartados precedentes, uno de los aportes principales de Sen a la teoría de la justicia está basado en el enfoque de las capacidades. Es decir, que pone su mirada en la libertad positiva, que es la capacidad real de una persona de ser o de hacer algo, en vez de la libertad negativa, que es común en economía y se centra simplemente en la no interferencia. Desde el punto de vista ético, Sen ha confrontado la exigencia moral de la teoría de la justicia, que implica una cierta concepción de la persona. Estudiando las condiciones de realización de los derechos, no se cuestiona estos últimos, sino que propone reforzarlos convirtiéndolos en concebibles para los individuos. Entonces, “una perspectiva enfocada en la realización también hace más fácil comprender la importancia de la prevención de la injusticia manifiesta en el mundo, en lugar de lo perfectamente justo...por ejemplo cuando la gente se movilizó a favor de la abolición de la esclavitud en los siglos XVIII y XIX no tenía la ilusión de que dicha reforma hiciera el mundo perfectamente justo. Su reivindicación era más bien, que una sociedad con esclavitud era totalmente injusta”<sup>(10)</sup>.

Cabe señalar que el autor intenta mostrar que es posible fusionar el compromiso más directo con las personas que sufren y padecen, con la

---

(8) *Ibidem*, p. 261 y ss.

(9) Desde un punto de vista normativo, el acceso a la justicia se encuentra consagrado implícitamente en la Constitución Nacional en los artículos 16, 18 y 33. Asimismo a través del inc. 22 del art. 75, la Constitución Nacional otorgó jerarquía constitucional a once Tratados Internacionales de Derechos Humanos —en la actualidad catorce—, formando junto con el texto de la Carta Magna el denominado Bloque de Constitucionalidad. El derecho de acceso a la justicia surge de los artículos 14 del Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, así como del 8º y 25 del PSJCR.

(10) SEN, Amartya, *ob. cit.*, ps. 52, 53.

elaboración de una teoría de justicia, intentando salvar la lejanía que habitualmente mantienen ambas cuestiones. Pero ¿qué clase de teoría? Una teoría suficientemente amplia para la solución de esas injusticias variadas y en contextos diferentes (comparativa), no tanto de perfección y globalizadora (trascendental). Ya que las condiciones sociales e históricas juegan un papel fundamental a la hora de diseñar una teoría de la justicia, resulta indispensable tener en cuenta que las personas y su capacidad de acción e interacción en la construcción de un modelo de justicia son elementos claves, no solo las instituciones sociales.

Sen aconseja identificar la injusticia, buscar mecanismos para corregirla y avanzar hacia un estado de cosas que sea más justo, aunque no lo sea del todo. A su modo de ver, en lugar de una teoría de la justicia perfecta, lo que nos hace falta es una receta para mitigar la injusticia.

Esa contribución resulta bisagra para las modernas teorías de la justicia, con una lógica razonable pretende buscar la manera de que todos nos comprometamos para lograr una sociedad menos injusta, dónde la libertad y la dignidad de las personas sean una prioridad para las políticas de los estados, dónde las instituciones no se abstraigan de la realidad y contribuyan a modificarla.

En resumen, la teoría de la justicia de Sen va más allá de las instituciones, de allí que no asimila la justicia a un conjunto estático de ellas, sino que les atribuye la característica de “instrumento” con aptitud para reducir las situaciones injustas. Si bien destaca su importancia, paralelamente considera a las personas que viven en ellas.

#### **2.4. Una teoría de la justicia con sustento en los derechos humanos<sup>(11)</sup>**

Martha Nussbaum sitúa la tradición del contrato social como una de las teorías de justicia más poderosa y duradera de Occidente, que sin embargo, no ha podido —incluso en su mejor versión, representada en la obra de John Rawls— dar respuesta a los graves problemas de justicia de las sociedades modernas.

Con este objetivo, Nussbaum elabora una lista de capacidades humanas centrales, las cuales, en el contexto de un liberalismo político aparecen como metas netamente políticas, propiciando así la posibilidad de establecer consensos entre personas que tengan o puedan tener distintas nociones del bienestar. Es que, advierte que la justicia tiene sentido “donde haya seres humanos”. Los seres humanos quieren vivir conjuntamente, y quieren vivir bien, lo que incluye desde su perspectiva, vivir de acuerdo con

---

(11) Cfr. NUSSBAUM, Martha C., “Las fronteras de la justicia, consideraciones sobre la exclusión”, Paidós, Barcelona, 2007, p. 83 y ss.; 188-189.

la justicia. Tal vez sea cierto que en unas condiciones desesperadas es imposible alcanzar la justicia; pero eso no significa que no sea concebible y que no sea posible preguntar porque surgieron unas condiciones que impiden su realización. Las capacidades humanas básicas son: a) vida, b) salud física, c) integridad física, d) sentidos, imaginación y pensamiento, e) emociones, f) razón práctica, g) afiliación, h) otras especies: se refiere a poder vivir una relación próxima y respetuosa con los animales, las plantas y el mundo natural, i) juego y j) control sobre el propio entorno<sup>(12)</sup>.

El enfoque de las capacidades supone que un mundo dónde las personas poseen todas las capacidades de la lista es un mundo que cumple unas condiciones mínimas de justicia y decencia. Es decir que, la auténtica riqueza de un país solo puede medirse dirigiendo la mirada en el bienestar que gozan los individuos de dicho Estado, revisando si existe justicia social, si todos y cada uno de los sujetos gozan de unos mínimos de calidad de vida, si no se limitan a sobrevivir, sino que disfrutan de lo que podríamos llamar una vida decente. Esta es la idea principal que prima para su teoría de la justicia “social”, una teoría que pone énfasis —como ya se anticipó— en una lista de las capacidades que componen las condiciones mínimas de una vida digna con carácter universal.

En resumen, la idea que Nussbaum transmite en su obra está relacionada en que su postura contribuye sobre lo que realmente significa reconocerle un derecho a alguien. Su mirada insiste en los aspectos materiales de los bienes humanos, y dirige su atención hacia lo que las personas son realmente capaces de ser y de hacer. A las libertades básicas las define como capacidades para hacer algo.

Finalmente, cabe destacar que para esta posición, las instituciones desempeñan un papel considerable en el fomento de las capacidades humanas. Precisamente, esa estructura de atribución y sostenimiento de responsabilidades fue lo que John Rawls denominó la “estructura básica” de la sociedad, es decir, el conjunto de instituciones que, de forma dominante y desde el inicio mismo de toda vida humana, determina las oportunidades vitales de las personas. En esta estructura se incluyen el Parlamento, la Justicia, el Gobierno y (al menos) algunas agencias u organismo administrativos, las leyes que definen la institución de la familia y distribuyen privilegios entre sus miembros, el sistema fiscal y de prestaciones sociales, la estructura global del sistema económico de la nación, las líneas generales del sistema de justicia penal y, probablemente, algunas estructuras más.

Así, la teoría de las capacidades es muy exigente con los seres humanos, así lo entiende Nussbaum, cuando expresa que “se demanda de ellos mucho más que las teorías clásicas del contrato social y un poco más de lo que Rawls exigía a los ciudadanos de la sociedad bien ordenada. Es que la solución

---

(12) *Ibidem*, p. 89

está dada, por las personas que sostenidas en principios de solidaridad y benevolencia, mantengan esos sentimientos a lo largo del tiempo. Desde esta perspectiva las instituciones desempeñan un rol trascendental, pero cabe aclarar que las instituciones no se crean si las personas no las quieren y pueden cesar de existir si ya no interesan a la gente”<sup>(13)</sup>.

Por último, puede concluirse que la teoría de la justicia para Nussbaum, al considerar a las capacidades como condiciones mínimas para una vida digna, entiende también que un estado que no las garantice, en un nivel esencial al menos, no puede sentar las bases para lograr una sociedad plenamente justa.

## **2.5. La idea de justicia que acompaña a la responsabilidad social**

Lo expuesto nos lleva a concebir una idea de justicia social que podemos resumir en la siguiente ecuación: “Justicia social = Instituciones + Enfoque de las capacidades + Derecho a vivir una vida digna”. En efecto, las instituciones de un Estado desempeñan un rol fundamental en el reconocimiento de los derechos humanos, de allí que la estructura básica de una sociedad se sostiene con aquellas que aseguren la paz social, garanticen una libertad positiva a sus ciudadanos y resguarden la dignidad de la persona humana determinada por una serie de capacidades mínimas e indispensables. La justicia social así entendida, tiene como centro de sus acciones a la persona humana, de allí que el desarrollo de un Estado no puede concebirse sin el desarrollo de cada ciudadano. Se trata de poner la mirada en la sociedad que queremos construir y lo que estamos haciendo para que los sectores menores favorecidos sean contemplados.

Para este trabajo la idea de Justicia difundida por Rawls, que la entiende como “la primera virtud de las instituciones sociales”, conduce a plantearse el sentido de la justicia social y como ello incide en la manera en que el Estado distribuye deberes y derechos en la sociedad. Ahora bien, ¿por qué esta idea (la que complementamos con las posturas de Sen y Nussbaum) y no otra? Un antecedente importante para reforzar esta noción de justicia se encuentra en la base de la constitución de la ONU, pues se recoge expresamente en el art. 1 de la Carta de las Naciones Unidas, el principio de cooperación social para garantizar la Justicia y para la “solución de problemas internacionales de carácter económico, social, cultural o humanitario, y en el desarrollo y estímulo del respeto a los Derechos Humanos y a las libertades fundamentales de todos”<sup>(14)</sup>. Por eso “una sociedad está bien ordenada no solo cuando fue organizada para promover el bien de sus miembros, sino cuando también está eficazmente regulada por una concepción pública de la justicia”<sup>(15)</sup>.

---

(13) Ibidem, p. 402.

(14) [https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/Carta\\_NU.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/Carta_NU.pdf)

(15) RAWLS, John, ob. cit., p. 21

Todas las personas tenemos necesidades básicas comunes, que se traducen en derechos humanos fundamentales: el derecho a la propia identidad, a la supervivencia, a la educación, a expresarnos con libertad y a ser tratados con dignidad y respeto, por ejemplo. Cuando estas necesidades fundamentales no se satisfacen, nos encontramos frente a inequidades. Lo que convierte estas situaciones en injusticias, es que pueden ser evitadas: la decisión de promover o negar la justicia social, ¿no es acaso una responsabilidad del Estado?

En ese sentido, se entiende que el Estado a través de uno de sus poderes, el Judicial, debe verificar la vigencia o prescindencia de los derechos fundamentales de la sociedad, para lo cual la idea de justicia aquí propuesta resulta decisiva, porque supone avanzar del plano estrictamente normativo a uno en dónde el contexto social debe ser considerado. Entonces, el valor — justicia social— resulta ser un criterio de vital relevancia para la toma de sus decisiones que lo llevaría a cambiar su actual paradigma organizacional.

De la respuesta que, como organización brinde el Poder Judicial, dependerá en última instancia la legitimidad con que opere en la actualidad. Justicia como valor, responsabilidad social como modelo de gestión y Poder Judicial como institución del Estado, son conceptos que se encuentran atravesados por una dimensión ética, cuya reivindicación resulta decisiva para trabajar por una sociedad más justa.

La responsabilidad social se diferencia de la responsabilidad política, porque no se limita a la valoración del ejercicio del poder a través de una autoridad estatal, sino que con la mirada puesta en los resultados de la gestión de lo público verifica como responde a las demandas sociales. Puede concluirse entonces, que desde una perspectiva filosófica, económica o más bien contemporánea, el factor común está dado en que tanto Rawls, Sen y Nussbaum aportan diversas miradas que buscan alcanzar una inclusión social más justa. En ese contexto, resulta trascendental determinar la manera en que el Poder Judicial, considerado como parte de la “estructura básica de la sociedad” desarrolle un modelo de gestión y de administración de sus recursos que tenga como centro de su actividad la persona humana. El compromiso del Poder Judicial debe estar dirigido a asegurar la dignidad de las personas. Para ello, deberá abandonar el tradicional modelo organizacional de carácter estrictamente burocrático, cerrado y jerárquico. Así es como para este trabajo, Justicia, responsabilidad social y Poder Judicial se relacionan de una manera interdependiente.





## CAPÍTULO III

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIA Y/O CORPORATIVA

#### 3.1. Planteo

Este capítulo busca sistematizar los conceptos básicos, sujetos y funciones sobre los cuales se constituye la idea de RSC, para luego analizar el rol que cumpliría en el Estado. Se delimitan las dimensiones y los elementos que integran la noción de RSC o RSE destacando incluso algunas posturas detractoras. El desafío estará dado por demostrar de qué manera y bajo qué pautas las empresas socialmente responsables, contribuyen con sus acciones a la construcción de una sociedad con criterios de sustentabilidad, ética y justicia. De allí que la RSE como modelo de gestión, y la amplitud de prácticas que pueden implementarse, permiten avizorar de qué manera pueden expandirse sus horizontes a otras organizaciones.

#### 3.2. Concepto

La idea de la responsabilidad social está directamente relacionada con la naturaleza social del hombre. Si bien su denominación surgió como asociada a la empresa no es sino con la evolución de la sociedad y las organizaciones que adquirió relevancia. La asociación, la solidaridad, la cooperación, la construcción de vínculos y lazos sociales y el cuidado del medio ambiente son sus bases fundamentales. Desde esta perspectiva, no parece que la RS deba ser identificada como perteneciente a un sector determinado —la empresa—, por el contrario —y es la posición que se sostiene en este trabajo— debe ser entendida como un modelo de gestión que toda organización, sea pública o privada, podría adoptar.

Para comprender qué se entiende por responsabilidad social empresaria o corporativa cuando se habla de ella, autores como Almagro, Garmendia y De la Torre<sup>(16)</sup> optan por delinear qué elementos la integran. Así sostienen en su obra, que el concepto de responsabilidad social se caracteriza por tres

---

(16) ALMAGRO GARCÍA, Juan José, GARMENDIA MARTÍNEZ, José Antonio, DE LA TORRE PRADOS, Isabel, "Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE", Prentice Hall, Madrid, 2009, p. 4.

elementos: a) la responsabilidad es una cualidad del vínculo entre sujetos racionales, b) de naturaleza social y c) en busca de un fin realizable común.

Asimismo, de todos los elementos que conforman la RSE, el de más importancia es el de la ética. La mayoría de las definiciones actuales, de manera explícita o implícita, consideran la dimensión ética como parte integrante del concepto. Al respecto, viene al caso señalar que “el término Responsabilidad Social Empresarial resalta precisamente el papel de la empresa en un contexto social, en el cual se han redistribuido los ejes de poder, de relaciones y necesidades, en el juego político, en la dinámica del Estado y en la actuación de la sociedad civil organizada en la esfera pública. La responsabilidad, más que un tema empresarial, es en primera instancia un asunto esencialmente ético”<sup>(17)</sup>.

En síntesis, el término ética organizacional<sup>(18)</sup> se refiere al conjunto de valores que identifica una organización, según la perciben tanto las personas que trabajan en ella como las personas que tienen algún tipo de relación con ella. Este conjunto de valores se puede considerar en un sentido amplio —es decir, el conjunto de valores que estructuran la organización y sus prácticas— o en un sentido más estricto —en este caso nos referiríamos solo a esos valores que expresan la visión, la razón de ser y los compromisos de la organización—, y están ligados a su identidad.

Se sostuvo también que la RS es “[l]a responsabilidad de una organización ante los impactos que sus decisiones y actividades ocasionan en la sociedad y 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 aplicada y sea coherente con la normativa internacional de comportamiento; este integrada a la organización y se lleve a la práctica en sus relaciones”<sup>(19)</sup>.

Otros autores<sup>(20)</sup>, al referirse a la RSC, la equiparan al compromiso institucional del buen gobierno de la organización-empresa respecto de sus grupos de interés porque la empresa es una institución comprometida con la realización de un mandato institucional. La RSC, se presenta frente a todos: personal, proveedores, clientes/consumidores, comunidad local, so-

---

(17) GUERRA, Alexei, “De la Responsabilidad Social Empresarial a la ética en el cambio organizacional” <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001806> (disponible el 15-08-2019).

(18) LOZANO, Joseph M., “Un abordaje para la ética organizacional”, [https://www.academia.edu/23829434/Un\\_abordaje\\_para\\_la\\_%C3%A9tica\\_organizacional](https://www.academia.edu/23829434/Un_abordaje_para_la_%C3%A9tica_organizacional) (disponible al 15-08-2019, 19-34)

(19) <https://www.iso.org/obp/ui#iso:std:iso:26000:ed-1:v1:es> (disponible al 15/08/2019).

(20) ALMAGRO GARCÍA, Juan José, GARMENDIA MARTÍNEZ, José Antonio, DE LA TORRE PRADOS, Isabel, ob. cit., p. 4.

ciudad, accionistas, gobierno corporativo, poderes públicos y, en general, los grupos de interés. RSC solo existe, *stricto sensu*, si se tienen en cuenta los intereses de todos los grupos involucrados: por supuesto, dividendos y ganancias de los accionistas, pero también satisfacción no fraudulenta de los consumidores, respeto al medio ambiente, transparencia fiscal frente a los poderes públicos y la sociedad, remuneración del personal y desarrollo de los recursos humanos.

Una perspectiva interesante que aporta Lenardón<sup>(21)</sup> para referirse al concepto de RSC o RSE —que este autor utiliza como sinónimos— está llevando a repensar los fines de la empresa y las organizaciones, y su participación dentro de la sociedad. Hoy en día, para que un ente legitime su existencia se espera que tenga un accionar socialmente responsable, lo que está llevando a muchas empresas a avanzar hacia el concepto de sustentabilidad, que se plantea en tres aspectos básicos: económico, social y ambiental; los cuales deben ser atendidos a la par.

En definitiva y a modo de síntesis puede decirse que la RS de una empresa abarca tres ámbitos<sup>(22)</sup>:

- Responsabilidad económica: Es necesario tener en cuenta que la obtención de beneficios por parte de la empresa es un objetivo ineludible, pero la diferencia está en “a costa de qué y de quién” se maximiza ese beneficio. Se debe prestar especial consideración a los grupos de interés, sus opiniones y deseos, respecto a la sociedad que comparten con la empresa, así como también el desarrollo sostenible de la misma con un especial cuidado del medio ambiente.

- Responsabilidad social: La sociedad exige unos comportamientos éticos de las organizaciones y que los valores de: igualdad, libertad, solidaridad, respeto activo y diálogo estén presentes en todas las intervenciones de la empresa.

- Responsabilidad medioambiental: Ejercer esta responsabilidad requiere de la creación de un marco donde la producción pueda crecer económicamente de manera sostenible, con más y mejores empleos y con una mayor cohesión social.

Una de las conceptualizaciones más significativas fue dada por las Naciones Unidas, que entendió que “la RSE nace junto a la renovada noción de la empresa moderna. Hace referencia a una nueva manera de hacer negocios, en la cual las firmas tratan de encontrar un estado de equilibrio entre

---

(21) LENARDÓN, Fernando Roberto, “Economía social, responsabilidad social y balance social, tres bases para el diagnóstico un desarrollo integral”, Osmar D Bu-yatti, Buenos Aires, 2013, ps. 96-199.

(22) VENTURA, Belén Ena, DELGADO GONZÁLEZ, Susana, “Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa”, Ediciones Paraninfo S.A., Madrid, 2012, ps. 33-37.

la necesidad de alcanzar objetivos económicos, financieros y de desarrollo, y el impacto social y ambiental de sus actividades”<sup>(23)</sup>.

Así las cosas, puede concluirse que cuando se habla de RSE o RSC: alcanza a todas las organizaciones, públicas y privadas, con o sin fines de lucro, grandes o pequeñas, del mundo desarrollado o en vías de desarrollo. Además, puede decirse que la responsabilidad social asume, y se asume, a través de la rendición de cuentas, lo que está estrechamente relacionado con la transparencia. No se agota solo en acciones y programas que se pueden implementar para contribuir a la mejora de la sociedad, sino que la RS implica hacerse cargo de los impactos que las decisiones y actividades de una organización pueden tener sobre las partes interesadas (*stakeholders*), entendiendo por impacto el cambio positivo o negativo que se genera en la comunidad, la economía o el medio ambiente, producido, en su totalidad o parcialmente, por la organización.

### 3.3. Responsabilidad social: funciones, dimensiones y sujetos

¿Para qué sirve la RS? En *Responsabilidad social: una reflexión global sobre la RSE*<sup>(24)</sup> se expresó que “sirve como instrumento de gestión integral. Incluir la RS en la organización —sea pública o privada— contribuye estratégicamente a alcanzar las metas a mediano y largo plazo. Una gestión guiada por el buen gobierno encierra la probabilidad de una mejora en la creación de valor para los accionistas y, por supuesto en la cuenta de resultados no estrictamente económicos, pero que acaban repercutiendo positivamente en lo económico”. A continuación, se señaló también que “la característica que define la adopción de un modelo socialmente responsable es el compromiso público de dar cuenta de sus resultados ante la sociedad a través de la información añadida en la memoria anual o a través de un documento que se presenta o bien como Informe de Responsabilidad Social Corporativa o como Memoria de Sostenibilidad. Este documento ofrece contenidos descriptivos, indicadores de seguimiento y procedimientos de medición, que permiten comparar la evolución de las acciones de responsabilidad social. Esta información periódica tiene una doble funcionalidad: sirve para verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos en la incorporación de la dimensión social y la función simbólica de aplicar el principio de transparencia vinculado a la RSE”.

Por su parte, Lenardón<sup>(25)</sup> señaló que uno de los grandes desafíos para las organizaciones debe ser la integración de las variables sociales, econó-

---

(23) VINSENNAU, Daniel José, SIMONETTA, Carlos David “Responsabilidad Social Empresaria, Evolución, dinámica y perspectivas divergentes”, Osmar D Buyatti, Buenos Aires, 2019, p. 201.

(24) ALMAGRO GARCÍA, Juan José, GARMENDIA MARTÍNEZ, José Antonio, DE LA TORRE PRADOS, Isabel, ob. cit., p. 10.

(25) Cfr. LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., p. 202.

micas y medioambientales en su sistema de gestión, no solo como respuesta a la creciente demanda de sus *stakeholders* (grupos de interés) sino también como una estrategia para el desarrollo de ventajas competitivas. Se busca generar valor a través de la innovación, la transparencia, la eficiencia y la rentabilidad; produciendo competitividad, desarrollo sostenible, confianza, reputación y legitimidad, a su vez debe armonizar en su actividad de producir, la dimensión de la rentabilidad económica con los derechos humanos y laborales, con el bienestar social y con la protección ambiental.

De ese modo y para este autor, la RS puede ser desempeñada por cualquier ente porque el proceso está dirigido a lograr una sociedad más justa y sustentable y ese es un objetivo que nos compromete a todos.

Si bien más adelante se desarrollara en profundidad el concepto de los *stakeholders*, cabe anticipar que su delimitación resulta cuanto menos controvertida. Así lo entendió también Volpentesta<sup>(26)</sup>, cuando indicó que “existe el reconocimiento entre los académicos que el concepto de *stakeholders* es de construcción compleja, habiendo sido adoptado ampliamente en muchos y diversos ámbitos académicos de investigación y aplicado a diferentes formas de organización, ajustándose a los cambios que la sociedad iba generando a través del tiempo, de manera tal que su interpretación surge de necesidades heterogéneas de diverso origen: normativo, estratégico, descriptivo o de gestión”.

Ahora bien, sería casi imposible realizar una gestión empresarial que tuviera en cuenta los intereses y necesidades de todos los *stakeholders*. Por ese mismo motivo suelen encontrarse definiciones restringidas basadas en una realidad: los dirigentes empresariales no tienen la capacidad para atender todos los actuales o potenciales reclamos que pudieran surgir, razón por la cual, deben establecer prioridades. En consecuencia, es sumamente importante para cualquier gestión empresarial distinguir a sus *stakeholders* de los que no lo son. Existe un modelo dinámico de diferenciación que considera a los *stakeholders* si afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización determinada en diferente grado y en la medida que posean entre uno y tres atributos básicos:

- El poder para influenciar a la empresa.
- La legitimidad de la relación con la empresa.
- La urgencia de los reclamos hacia la empresa.

En cuanto a las distintas dimensiones de la RS, se pueden explicar de la siguiente forma:

1. Interna: Contempla el interior de la empresa desde la perspectiva del interés social, más allá de la mera rentabilidad empresarial. Hace referencia

---

(26) Cfr. VOLPENTESTA, Jorge Roberto, ob. cit., p. 81.

a las prácticas responsables que afectan a las actividades que de modo inmediato, sin intermediación, controla la empresa, y que en lo social irían referidas a las condiciones de quienes directamente prestan su fuerza de trabajo para ella. Por lo tanto, tiene que ver con aspectos claves de la gestión empresarial como los recursos humanos, la inclusión en su plantilla de personas pertenecientes a grupos vulnerables, la salud y la seguridad laboral, la formación y participación de los trabajadores, la calidad de los servicios y la gestión medioambiental.

2. Externa: Esta dimensión hace referencia a las relaciones de la empresa con interlocutores externos y su entorno social y medioambiental, en sentido amplio: la comunidad, los consumidores, los interlocutores públicos y las organizaciones no gubernamentales, los socios comerciales, los proveedores. Afecta no solo a la empresa matriz, sino también a sus filiales y socios comerciales, fundamentalmente en aquellas actividades caracterizadas por la descentralización y deslocalización productiva. Se trata de que las empresas asuman el compromiso de respetar los derechos fundamentales en sus prácticas comerciales, sin aprovecharse de la legislación más laxa sobre esta materia.

Entre los sujetos de la responsabilidad social podemos mencionar<sup>(27)</sup>:

3. La empresa: Algunas han adoptado responsabilidades que van más allá del mero propósito de lucro y distribución de excedentes a sus accionistas, como es participar en el medio en que se desarrollan con espíritu solidario hacia sectores más desprotegidos, cuidado del medio ambiente y educación.

4. El sector público: Se incluyen por ejemplo a las municipalidades que coordinan sus esfuerzos por conseguir ciudades más sostenibles y saludables, mediante participaciones en planes y la adopción de medidas e instrumentos que logren una manera de vivir más equitativa. En circunstancias de dificultades económicas o situaciones de desigualdades sociales, los gobiernos locales se constituyen en las instituciones mejor situadas para actuar como agentes de cambio, dando impulso al desarrollo local. Es posible pensar en un Estado interesado en las implicancias de la responsabilidad social de las empresas, entendiendo que esas prácticas socialmente responsables de estas últimas, serán tenidas en cuenta en su propio accionar. Es que a través de la responsabilidad social el Estado puede retomar con eficiencia el desarrollo de su objetivo primordial, esto es: "el cuidado de la gente". De allí que el Estado sea el sujeto por excelencia, tanto en el desarrollo de la función reguladora de la RS como en su función ejemplificadora al incorporar a su estructura prácticas de RS. En la creencia de que la incorporación de la RS al sector público puede ser el camino hacia una sociedad más justa, el rol del Poder Judicial es decisivo. Es que ya lo anticipa Marta

---

(27) Cfr. LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., ps. 210-213.

Nussbaum en su obra<sup>(28)</sup>: “los derechos fundamentales no son más que palabras hasta que la acción del Estado los convierte en reales”.

5. Entes de la economía social: Se refiere al conjunto de organizaciones de productores, consumidores, ahorristas, trabajadores, etc., que operan regidas por los principios de participación democrática en las decisiones, autonomía de la gestión y la primacía del ser humano sobre el capital.

En conclusión, los grupos de interés se presentan como uno de los motores de cambio sobre todo en lo atinente a la toma de decisiones de la empresa u organización. Una mirada asertiva hacia ellos permite generar prácticas más democráticas en la gestión.

### 3.4. Posiciones contrarias a la responsabilidad social

Así como existen autores que defienden e impulsan a la RS, otros se muestran contrarios a ella. En su obra, Volpentesta<sup>(29)</sup> menciona a Theodore Levitt y a Milton Friedman, como los detractores más emblemáticos de la RS. Así, puso de resalto que para Levitt, las preocupaciones sociales y el bienestar de la sociedad no deben ser responsabilidad de las empresas sino del gobierno, y la función que tienen los negocios es la de cuidar los aspectos materiales del bienestar. Su temor radica en que la atención de las responsabilidades sociales llegue a distorsionar el afán de lucro que considera esencial para el éxito de las empresas.

En esa misma línea, Volpentesta también destacó en su libro la posición de Milton Friedman —el más emblemático de los opositores—, quien publicó un artículo en el que argumentó contra la asunción de responsabilidades sociales por parte de las empresas sobre la base de la doctrina económica clásica de maximización del beneficio para los accionistas. De acuerdo con este punto de vista la función empresarial es de carácter económico, de manera tal que esos valores son el único criterio para medir el éxito de una gestión. Friedman expresó que los debates concernientes a las responsabilidades sociales de las empresas se caracterizan por la flojedad analítica y falta de rigor, estableciendo que solo las personas pueden tener responsabilidades. En este esquema no se espera que el impacto social producido por la actividad empresarial sea su responsabilidad, sino que ha de ser el Estado el que debe ocuparse de resolver los problemas que se presentan en la sociedad.

Los detractores de la RSE trasladan al Estado la puesta en funcionamiento de estas prácticas y la desvinculan absolutamente de la empresa.

---

(28) NUSSBAUM, Martha C., “Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano”, Paidós, Barcelona, 2012, p. 7.

(29) VOLPENTESTA, Jorge Roberto, “Responsabilidad Social Empresarial, Sostenibilidad y *Stakeholders*: el nuevo paradigma de gestión empresarial socio-ambientalmente responsable y sostenible”, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2017, ps. 50-54.



Claro que esta postura, no puede tildarse de irrazonable si se considera a la responsabilidad social como inherente a la propia esencia del Estado. Ahora bien, ¿puede afirmarse que solo el Estado debe ser socialmente responsable? A simple vista parecería que sí: las empresas buscan generar riquezas y el estado el bien común.

### **3.5. Contexto internacional de la responsabilidad social**

En los apartados precedentes se destacó la importancia de la responsabilidad social como motor de cambio, a su vez, se consideró su evolución con la empresa y también se señaló que sus principios pueden extenderse al sector público impulsados por el Estado.

A continuación, se realizará un resumen de las más significativas declaraciones de alcance internacional formuladas por organismos de naturaleza pública (ONU, OCDE, OIT, entre otros). También, se seleccionaron disposiciones emitidas por UE, por el avance que ha registrado en la materia y tomaremos en lo que atañe a la RSP (responsabilidad social del Sector Público) los lineamientos principales desarrollados por España.

Los pronunciamientos de mayor influencia son:

#### **3.5.1. Pacto Mundial de las Naciones Unidas (Global Compact)<sup>(30)</sup>**

Es una iniciativa de las Naciones Unidas (ONU) para promover la responsabilidad social corporativa (RSC). Consiste en la emisión de un conjunto de principios que derivan del respeto hacia los valores universales que las empresas deberían observar. Kofi Annan, el ex Secretario General de Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial de Davos de 1999 lanzó un reto a los líderes del mundo en materia económica, empresarial y política. Los invitó a comprometerse en un pacto. Un pacto mundial para “dar al mercado un rostro humano”. Aquella iniciativa, asumida e impulsada por Ban Ki-moon, se ha convertido hoy en la mayor alianza público-privada para el desarrollo sostenible y la responsabilidad social: El Pacto Global de Naciones Unidas. En líneas generales es una iniciativa que promueve la adopción de 10 principios universales por parte de las empresas y las organizaciones no empresariales referidas a Derechos Humanos, Derechos Laborales, Ambiente y Anticorrupción. Promueve que más Organizaciones (con o sin fines de lucro, públicos o privados) adopten un comportamiento de ciudadano corporativo responsable.

- Principio 1: Las empresas deben apoyar y respetar los derechos humanos proclamados internacionalmente y,

---

(30) Los 10 Principios del Pacto Mundial, <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>, (Disponible 15/08/2019)



- Principio 2: Deben asegurarse de que no son cómplices en el abuso de los derechos humanos.

- Principio 3: Las empresas deben promover la libertad de asociación y el reconocimiento del derecho de negociación colectiva.

- Principio 4: La eliminación de todo tipo de trabajo obligatorio y forzado.

- Principio 5: La efectiva abolición del trabajo infantil.

- Principio 6: La eliminación de toda discriminación en cuanto al empleo y ocupación.

- Principio 7: Las empresas deben adoptar un enfoque proteccionista frente a los retos medioambientales.

- Principio 8: Empezar iniciativas para una mayor responsabilidad medioambiental.

- Principio 9: Estimular el desarrollo y la difusión de tecnologías no agresivas respecto al medio ambiente.

- Principio 10: Las empresas deben luchar contra cualquier forma de corrupción incluyendo la extorsión y los sobornos.

En Argentina<sup>(31)</sup>, existe la red de Pacto Global con más de 650 participantes, con presencia en 20 provincias.

### **3.5.2. Objetivos del desarrollo sostenible<sup>(32)</sup>**

Los Objetivos del Desarrollo Sostenible, también conocidos como Objetivos Mundiales, se adoptaron por todos los Estados Miembros en 2015 como un llamado universal para poner fin a la pobreza, proteger el planeta y garantizar que todas las personas gocen de paz y prosperidad para 2030. Los 17 ODS están integrados, ya que reconocen que las intervenciones en un área afectarán los resultados de otras y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad medio ambiental, económica y social. Siguiendo la promesa de no dejar a nadie atrás, los países se han comprometido a acelerar el progreso para aquellos más atrasados. Es por esto que los ODS han sido diseñados para traer al mundo varios “ceros” que cambien la vida, lo que incluye pobreza cero, hambre cero, SIDA cero y discriminación cero contra las mujeres y niñas. Al respecto, es dable señalar que en 2015, los 193 jefes de Estado y de gobierno de los Estados Miembros de Naciones Unidas han firmado un documento único en la historia del sistema multilateral: la agenda 2030. Son muchas las características de este instrumento que nos permiten atribuir esta calificación de “único”. Al respecto, son relevantes dos puntos:

---

(31) <http://pactoglobal.org.ar/acerca-de-pacto-global/>

(32) <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>

1) sus 17 objetivos, decenas de metas e indicadores no se aplican solamente a los países en desarrollo, sino que estamos delante de una brújula para toda la humanidad; 2) se hace un llamado muy claro para que todos los actores (públicos, privados, sociedad civil, academia) participen del esfuerzo de lograr los objetivos establecidos.

Esta agenda, que involucra a todos, compromete también al Poder Judicial.

### **3.5.3. Guías OCDE para Empresas Multinacionales<sup>(33)</sup>**

La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico elaboró una serie de directrices de carácter ético, dirigidas a las empresas multinacionales. Establecen un marco de actuación socialmente responsable y compatible con la legislación de los distintos estados. Comprende cuestiones como el desarrollo sostenible, los derechos humanos, la colaboración con el Estado y con las organizaciones colectivas de los países receptores, la formación de trabajadores, la salud y seguridad, el respeto medioambiental, la prohibición de prácticas de corrupción, la defensa de los intereses de los consumidores o la difusión de ciencia y tecnología.

El objetivo común de los gobiernos que han suscrito las Directrices —entre ellos Argentina— consiste en fomentar las contribuciones positivas que las empresas multinacionales pueden aportar al progreso económico, medioambiental y social, y en reducir al mínimo las dificultades que puedan causar sus diversas actividades. Los gobiernos pueden contribuir proporcionando marcos nacionales de actuación eficaces, que incluyan una política macroeconómica estable, un tratamiento no discriminatorio de las empresas, una normativa adecuada y una supervisión prudencial, una justicia y una aplicación de las leyes imparciales y una administración pública eficaz e íntegra. Los gobiernos que han suscripto las Directrices se han comprometido con una mejora continua de sus políticas tanto nacionales como internacionales con vistas a mejorar el bienestar y los niveles de vida de todos los ciudadanos (pto. 9 del prólogo).

### **3.5.4. Declaración Tripartita de la OIT<sup>(34)</sup>**

La Declaración sobre las Empresas Multinacionales (Declaración EMN) es el único instrumento de la OIT que brinda orientación dirigida directamente a las empresas sobre política social y prácticas inclusivas, responsables y sostenibles en el lugar de trabajo. La Declaración sobre las EMN se adoptó hace casi 40 años (modificada en dos ocasiones en 2000 y 2006) y revisado en 2017. Los principios de la Declaración EMN están dirigidos

(33) Directrices de la OCDE para empresas multinacionales <http://mneguidelines.oecd.org/guidelines/>, (Disponible 15/08/2019).

(34) Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social. [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124924/lang--es/index.htm/](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm/) (Disponible 15/08/2019)

a empresas multinacionales, gobiernos y organizaciones de empleadores y trabajadores y cubren las áreas de empleo, formación, condiciones de trabajo y vida y relaciones industriales, así como la política general. Todos sus principios están basados en las normas internacionales del trabajo (Convenios y Recomendaciones de la OIT).

La Declaración EMN aspira a influir orientando las políticas de las organizaciones internacionales y regionales, los gobiernos nacionales, las iniciativas de múltiples partes interesadas, y las políticas y códigos de conducta de las empresas de todos los tamaños.

### **3.5.5. Libro Verde de la Comunidad Europea de 2001** <sup>(35)</sup>

El documento pone de resalto varios aspectos sobre RSC: 1) En un primer bloque se hace un diagnóstico de situación de la RSC: concepto, dimensión interna y externa del problema, distintos componentes que afectan a los diferentes grupos de interés. No solo se enuncian los principios generales que definen las cuestiones esenciales de la RSC, sino que se centra también en las dos fases esenciales del problema: a) incorporación de la RSC dentro la estrategia y de los programas de gestión empresarial y las medidas concretas de RSC que se refieren a los distintos grupos de interés; b) presentación pública de los informes de RSC/sostenibilidad, así como la necesidad de someter esta información a verificación externa. 2) En un segundo bloque se señala el papel que podría desempeñar la UE para desarrollar la RSC de las empresas a nivel europeo e internacional. 3) Finalmente se aporta una terminología básica de cuestiones de la RSC, incluyendo también una relación de las principales organizaciones e instituciones que vienen haciendo declaraciones sobre la materia.

El Libro Verde constituye un antecedente fundamental para la RS, su contenido si bien está orientado a un contexto social, político y económico que difiere al nuestro, en tanto se refiere a como impulsar un desarrollo sostenible considerando la responsabilidad económica, social y medio ambiental de las empresas es una guía fundamental para todos los países. Es importante señalar que la Comisión Europea, con el apoyo del Parlamento Europeo, es un líder a nivel mundial en la elaboración del discurso de la RS. En 2001, su Libro Verde fomentó el marco europeo para la RSC de las empresas, y con ello marcó un hito mundial. Algunos países han empezado ya a integrar en sus leyes parte del mecanismo de la RS que el libro verde recomienda. En Argentina, existieron diversos proyectos legislativos sobre RSC <sup>(36)</sup>. Estos proyectos tuvieron como objetivo contribuir al fortalecimiento de la responsabilidad

---

(35) Libro Verde, Comisión de las Comunidades Europeas, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf), (Disponible 15/08/2019)

(36) <http://www.senado.gov.ar/parlamentario/parlamentaria/avanzada> (disponible al 15/11/2019)

social y buscaron fijar un marco jurídico para la regulación de la actividad. Sin embargo, perdieron estado parlamentario y caducaron.

### **3.5.6. Declaración de Social Accountability International (SAI): Norma SA8000<sup>(37)</sup>**

La norma SA8000, emitida por Social Accountability International (SAI) constituye un código universal de condiciones laborales socialmente responsables en el sector industrial. Pretende que los consumidores puedan saber si los productos que adquieren se fabrican por empresas que cumplen tales condiciones. Las empresas pueden pedir la acreditación de cumplimiento a una agencia independiente que verifique *in situ* que se ha acatado la norma. Corresponde precisar que la SA8000 se centra en aspectos relacionados con las condiciones de trabajo de la empresa: hace referencia a aspectos relacionados con la seguridad e higiene en el trabajo, el trabajo infantil y forzado, los derechos sindicales, los horarios de los trabajadores y las remuneraciones. La norma pretende demostrar a terceros que las empresas que lo aplican operan en condiciones de trabajo humanitarias. Los gobiernos pueden impulsar su implementación, la Argentina por ejemplo con políticas de incentivos o regímenes de promoción lo que en definitiva coadyuvaría a que las empresas renueven su compromiso con políticas de gestión sustentables.

### **3.5.7. Global Reporting Initiative (GRI): Guías para la Información sobre Sostenibilidad<sup>(38)</sup>**

Es una institución independiente y no lucrativa, constituida en 1997 como iniciativa conjunta de la organización CERES y del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA), a partir de la necesidad de conseguir un desarrollo sostenible a escala global. El informe de la GRI se denomina Informe o Memoria de Sostenibilidad (MS), también conocido como la triple cuenta de resultados de la actuación empresarial en los planos económico, ambiental y social (*triple bottom line*). Se elabora a partir de un conjunto de guías e indicadores comunes e incluso específicos para determinados sectores de actividad empresarial.

La primera versión de las guías se emitió en el 2000. En el 2002 apareció una segunda versión (G2): “Guías para la elaboración de Memorias de Sostenibilidad sobre el desempeño económico, ambiental y social de la empresa”. Posteriormente, en 2006, apareció la tercera versión (G3): “Guías para la información sobre Sostenibilidad”, y en el 2014 se realizó la G4. En 2016, GRI estableció una nueva actualización y lanzó los GRI Standards, vigente desde el 2018.

---

(37) <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>, (Disponible 15/08/2019).

(38) Global Reporting Initiative (GRI): Guías para la información sobre Sostenibilidad [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org), (Disponible 15/08/2019).

La GRI supone que el desarrollo sostenible (esto es, “satisfacer las necesidades del presente sin poner el peligro la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades”) es una aspiración racional y ampliamente compartida por la humanidad (GRI G3:p.2). A su vez, los Estándares GRI crean un lenguaje común para las organizaciones y los grupos de interés, con lo cual sus impactos económicos, ambientales y sociales pueden ser comunicados y comprendidos. Los Estándares se han diseñado para fomentar la comparabilidad global y la calidad de la información sobre estos impactos y posibilitar una mayor transparencia y rendición de cuentas por parte de los entes. La GRI 101 es el punto de partida para el uso de los Estándares. Expone los principios para la elaboración de informes en dónde se define el contenido y su calidad. Entre los principios del contenido se destacan: inclusión de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad, exhaustividad. Para la calidad contempla los siguientes requisitos: precisión, equilibrio, claridad, comparabilidad, fiabilidad y puntualidad.

De todas las normas para la elaboración de memorias de sostenibilidad existentes, la GRI estándar puede ser adaptada para una organización como la del Poder Judicial. Ejemplo de este impulso y cambio de perspectiva organizacional es el Superior Tribunal de Justicia de Córdoba. “En el marco de un convenio interinstitucional de cooperación con la Universidad Católica de Córdoba se trabajó en conjunto con el Tribunal Superior de Justicia con el objetivo de mejorar los estándares en materia de sustentabilidad, gestión administrativa y transparencia del Poder Judicial. Durante el proceso, la UCC acompañó la implementación de iniciativas como la medición del clima laboral interno, evaluación del nivel de satisfacción de los ciudadanos y proveedores, y medición de los consumos de servicios e insumos del área, entre otros. Además, se relevaron acciones positivas en clave de sustentabilidad que la organización ya venía realizando, como es el caso de los concursos públicos, los lactarios para las trabajadoras madres, el proceso de despapelización de distintas áreas y la progresiva digitalización de diferentes documentos de uso diario”<sup>(39)</sup>.

### **3.5.8. International Organization for Standardization: Proyecto de Norma ISO SR 26000 sobre Responsabilidad Social<sup>(40)</sup>**

Este organismo internacional, está desarrollando desde hace tiempo la Norma ISO 26000 sobre RS. La norma señala que las empresas deben asumir responsabilidad por el impacto de sus actividades en la sociedad y el medioambiente. Por eso, la norma 26000 señala cómo deben desarrollarse las actividades empresariales de forma adecuada con los intereses

---

(39) <https://www.ucc.edu.ar/novedades/un-tsj-sustentable/> (disponible al 01/10/2019).

(40) Cfr. ACOSTA, Cesar Sáenz, “ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social”, Cengage Learning Argentina, Buenos Aires, 2012, ps. 1-10

colectivos y con el desarrollo sostenible de manera ética y cumpliendo con las leyes. Describe las principales cuestiones de la RSC de las empresas. También indica una serie de criterios para implantar este comportamiento, partiendo de unos principios<sup>(41)</sup>:

Principios de responsabilidad social: se habla de tres tipos de Principios: 1) generales (son la base de los otros dos); 2) sustantivos y 3) operativos.

Principios generales:

- Respeto por las convenciones y declaraciones e instrumentos de RSC ampliamente reconocidos a nivel internacional.

- Cumplimiento de las disposiciones legales.

- Reconocimiento del derecho de los grupos de interés de ser escuchados en sus aspiraciones y deber de la empresa de dialogar con ellos para responder a ellas.

Principios sustantivos:

- Se relacionan con los siguientes impactos de las empresas: a) medioambiente; b) derechos humanos; c) trabajo; d) gobierno de la empresa; e) prácticas de negocio justas; f) compromiso con las comunidades en las que operan; g) respeto a los consumidores.

Principios operativos:

- Se refieren a cómo actúan las empresas: a) responsabilidad por sus acciones y omisiones; b) límites: asumir responsabilidades por sus impactos directos e indirectos; c) integración de las cuestiones de RS dentro de su sistema de gestión y en los procesos de toma de decisiones; d) materialidad: dar respuesta a los temas importantes de RSC; e) enfoque multigrupo de interés; f) transparencia: revelar sus acciones en el desempeño de sus prácticas de RSC; g) enfoque del ciclo de vida: considerar los impactos sociales y medioambientales durante todo el ciclo de vida de sus productos y servicios correspondientes.

### **3.5.9. Informe Nolan**<sup>(42)</sup>

Debe su nombre a Lord Nolan, quien fue el presidente del Comité de Expertos constituidos en Reino Unido en 1995, a pedido del Primer Ministro Major, como consecuencia de la coyuntura en la sociedad inglesa de aquella época. Dada su relevancia, es que pasó a ser uno de los principales

---

(41) ISO — Organización Internacional de Normalización — ISO 26000 Responsabilidad Social. [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf), (Disponible 15/08/2019). (Organización Internacional de Normalización)

(42) Los 7 principios de la vida pública (Informe Nolan) <http://www.carm.es/chac/interleg/arti0008.htm> (Disponible 15/08/2019).

antecedentes de la conducta socialmente responsable en la gestión pública. Incluye un Código Ético, en torno a siete principios de la vida pública:

- Interés público: el personal de la administración debe subordinar sus decisiones al interés público, abandonando todo interés personal.

- Integridad: no puede contraer compromisos financieros con personas o instituciones que pudieran comprometer sus decisiones en la vida pública.

- Objetividad: en el desempeño de la gestión pública, destacando el principio de mérito en el acceso a la función pública.

- Responsabilidad: por el que los servidores públicos deben estar en condiciones de aceptar auditorías y controles.

- Transparencia: en la gestión pública, debiendo motivarse los actos y facilitar la información necesaria, con el único límite del interés público.

- Honestidad: relacionado con evitar conflictos de intereses y la salvaguarda del interés público en todo momento.

- Liderazgo: el personal de la administración debe respetar todos estos principios en sus decisiones de gestión.

En 1994, en el Reino Unido, el primer ministro Major formó el Comité para la creación de estándares de la vida pública “Comité Nolan” debido al nombre de su presidente: Lord Nolan. “Se creó con carácter permanente con la finalidad de examinar el estado de la cuestión sobre las pautas de conducta ética de todas aquellas personas nombradas para un cargo público (ministros, funcionarios, asesores parlamentarios nacionales y del parlamento europeo, cargos electos y altos funcionarios locales) y hacer todas las recomendaciones que se requieran para asegurar los más altos patrones de conducta pública. La creación del comité se llevó a cabo en virtud del clima de degeneración en el que los escándalos de tipo económico, político y sexual aparecen mezclados. Seis meses más tarde apareció un documento importante llamado Normas de Conducta para la Vida Pública. El documento se publicó en mayo de 1995 y es una referencia no solo para la vida pública inglesa sino para cualquier gobierno interesado por la ética de sus políticos y funcionarios”<sup>(43)</sup>.

### ***3.5.10. Recomendación del consejo de la OCDE sobre integridad pública***<sup>(44)</sup>

Señaló los principios éticos y de buen gobierno en el sector público, los que deben plasmarse en el ordenamiento jurídico, se presentan como

---

(43) file:///C:/Users/FyG/Downloads/Informe%20Nolan%20NORMAS%20DE%20CONDUCTA%20PAR%20LA%20VIDA%20PUBLICA%201995.pdf (disponible al 15/10/2019).

(44) Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública. <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>, Disponible (15/08/2019).



una verdadera exigencia a los empleados públicos. El Consejo formuló un estudio sobre integridad en Argentina<sup>(45)</sup>. Allí se evalúa el sistema de integridad pública y se analizan las regulaciones, reformas y esfuerzos recientes del país, y la oportunidad de transformar las diversas iniciativas aisladas del marco de integridad argentino en un sistema coherente y que abarque a la sociedad en su conjunto. Puede advertirse el rol del Poder Judicial para garantizar esas prácticas en el resto de los poderes y niveles de gobierno de Argentina.

### **3.5.11. Libro Blanco**<sup>(46)</sup>

El Libro Blanco de la RSE, aprobado por la Comisión de Trabajo y Asuntos Sociales del Congreso de los Diputados (España), recoge una serie de Constataciones y Directrices Generales basadas en el análisis de 59 comparecencias de expertos. Aumenta el número de países que desarrollan iniciativas públicas para fomentar la RSE del tipo estímulo, facilitación o sensibilización, tal es el caso de España. En el Libro Blanco, las recomendaciones son 57 encargos dirigidos a empresas [19], a Administraciones Públicas [29] y a consumidores, inversores y otros actores [9], con el fin de desarrollar la RSE en España mediante las propuestas de acciones de concientización, unificación de criterios en la gestión integral, informes de sostenibilidad, estímulos fiscales, etc. El Libro Blanco fue aprobado por unanimidad por el parlamento y significó un consenso pleno y absoluto para brindar un marco normativo a las prácticas socialmente responsables.

### **3.5.12. Ley 19/2013, del 9 de diciembre (España)**<sup>(47)</sup>

De transparencia, acceso a la información pública y buen gobierno. La exposición de motivos resulta de gran importancia al referirse —aunque no de manera expresa— a principios de RS. Alcanza a todas las administraciones públicas, a los órganos del poder legislativo y judicial en sus actividades sujetas al derecho administrativo, órganos constitucionales y estatutarios y, significativamente, a aquellas entidades que por su especial relevancia pública o por su condición de perceptores de fondos públicos, estén especialmente obligados a reforzar la transparencia en su actividad y buen gobierno.

---

(45) <https://www.oecd.org/gov/ethics/estudio-integridad-en-argentina-folleto.pdf> (disponible al 01/10/2019).

(46) Libro Blanco de la RSE, [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D\\_424.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF), Disponible (15/08/2019).

(47) Ley 19/2013, del 9 de diciembre (España) <https://www.boe.es/buscar/doc.php?id=BOE-A-2013-12887>, Disponible (15/08/2019).



### ***3.5.13. Estrategias españolas de responsabilidad social para empresas, administraciones públicas y el resto de las organizaciones 2014-2020***<sup>(48)</sup>

Fue aprobada por el Consejo de Ministros el 24/10/2014. Reconoce un marco global para propiciar acciones de responsabilidad social tanto en organizaciones públicas como privadas.

Estas disposiciones han puesto énfasis en la importancia de la ética como pilar fundamental para una organización, sea pública o privada. Cabe destacar que un marco normativo como el descripto precedentemente supone el cumplimiento obligatorio de pautas de conducta sobre las cuales existe un consenso acerca de su exigibilidad. Se advierte que esas disposiciones son el resultado de una sociedad que reclama más participación en la gestión de lo público y más transparencia en los gobiernos. Resulta menester destacar, que para que un estado tome en serio la responsabilidad social, debe contar con una declaración formal por parte de su gobierno, debe adoptar en su administración y organización un modelo de gestión cuyo cumplimiento sea obligatorio. En esa inteligencia España es un claro ejemplo de un país que adoptó para su administración la RS y la impulsa como política de gobierno.

---

(48) Estrategias españolas de responsabilidad social para empresas, administraciones públicas y el resto de organizaciones 2014-2020 [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE\\_WEB.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf), Disponible (15/08/2019).



## CAPÍTULO IV

### LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL ESTADO

#### 4.1. Planteo

Desde la perspectiva que aborda esta tesis, la responsabilidad social puede concebirse como un modelo de gestión que contribuye a generar un impacto positivo en la sociedad, siendo determinante el rol del Estado, su articulación con las empresas y la sociedad civil. Si bien estos tres elementos tienen funciones diferenciadas que se complementan, es el Estado quien tiene el deber de asegurar a todos los ciudadanos el reconocimiento de sus capacidades básicas.

En la República Argentina cabe señalar que la RSC se fue desarrollando mediante iniciativas que surgen desde las organizaciones privadas y el Estado no regula al respecto, prueba de ello es la escasa difusión o estudios que existe en la materia. De allí la preocupación por brindar argumentos que reviertan esta tendencia no intervencionista en materia de RS.

El desafío que se presentó en este trabajo estuvo dado por determinar si es posible y en su caso si corresponde trasladar la RS de carácter voluntario y empresarial al Estado —o a alguno de los poderes que lo constituyen conforme el sistema republicano— y ponerlo en práctica. Es que, conforme se señaló en los capítulos precedentes, la RS busca generar valor a través de la innovación, transparencia, eficiencia, desarrollo sostenible, confianza, legitimidad y a su vez debe armonizarse la rentabilidad económica con los DD. HH. y laborales, con el bienestar social y la protección ambiental. Así como se la describe —y a excepción de la rentabilidad económica— no resulta incompatible con los fines del Estado.

Ahora bien, Santiago Rubinstein en su artículo sobre “Responsabilidad Social Estatal” mencionó diversas líneas directrices sobre esta temática, entre ellas podemos destacar que “...la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) se está imponiendo en las relaciones con la sociedad. Hoy las empresas destinan recursos privados hacia políticas sociales, con el propósito de suplir el rol del gobierno en distintas áreas. La política social estatal no alcanza a cubrir aspectos fundamentales de interés para la sociedad: empleo, pobreza, inseguridad, educación, salud, etc. Si bien es cierto que el Estado tiene una planificación para la temática social, hay factores que impiden su realización en beneficio de la sociedad. Hace falta un plan revolucionario de

recursos humanos, implementar programas de acción social, impulsados por los organismos estatales, ya sean del gobierno central, de las provincias o de los municipios. Están como antecedentes las pautas de la Responsabilidad Social Empresaria, que es la integración voluntaria de metas sociales y medioambientales, que las empresas realizan en sus decisiones en pos de un mejoramiento de sus trabajadores”. Señaló además que “la Responsabilidad Social Estatal (RSEstatal) tiene como objetivo mejorar la calidad de vida de los habitantes, del medio ambiente y de la salud y bienestar de los trabajadores del Estado. Se trata de reconocerle al Estado, mayor responsabilidad y mayor seguridad jurídica, para lograr la justicia para la comunidad y para sus integrantes”. Con cita en Norberto Bobbio, Rubinstein también afirmó: “Lo igualitario parte de la convicción de que la mayor parte de las desigualdades son sociales y, como tales, eliminables”. Al respecto, indicó, que “subsisten hoy elevados niveles de pobreza material fuertemente concentrados en los estratos socioeconómicos más bajos de la sociedad argentina. Siete de cada diez hogares localizados en esos espacios continúan, pese a ciertas mejoras, con serias dificultades de acceso a oportunidades mínimas de hábitat, salud y subsistencia, en tanto que una tercera parte se halla en situación crítica”. En el artículo que aquí referimos, Rubinstein también refirió como el antecedente más destacado de la RS Estatal, al Consejo Estatal de Responsabilidad Social en España, quien actúa como órgano colegiado, asesor y consultivo del Gobierno, estando adscripto al Ministerio de Trabajo y Asuntos Sociales. Dijo también: “La crisis mundial de nuestros días, por su gravedad, es una de las más dramáticas de la historia. Hay que pensar en nuevas fórmulas y modelos de políticas de crecimiento, para obtener el desarrollo económico y el mejoramiento social... es necesario buscar el progreso hacia estructuras avanzadas con la producción de bienes intermedios y de capital, la realización de medios técnicos propios y de adaptación tecnológica, el mejoramiento de la eficiencia de la producción y la sistematización de la política de empleo. El paradigma de la responsabilidad social está cambiando, ahora apunta hacia la responsabilidad del Estado, en cuanto a la protección de sus trabajadores y el medio ambiente”. Consideró además, que por los niveles de pobreza y de desigualdad en América Latina, “la RS Estatal, requiere de estrategias sociales y culturales, para proteger a los trabajadores que prestan sus servicios en organismos estatales. Los cambios de paradigma no se dan a instancias de personas a nivel individual, sino que requieren de la participación del Estado con fuertes políticas para nivelar las clases sociales”. Por último, puso de resalto que “los arts. 41 y 42 de la Constitución Nacional, contemplan el derecho a un ambiente sano, apto para el desarrollo humano, la obligación de cuidar el daño ambiental mediante su protección y la racionalización de los recursos naturales y la educación e información ambiental. También las normas constitucionales aludidas, contemplan la protección de los consumidores y usuarios, de la salud, seguridad e intereses económicos y el control de los monopolios naturales y legales. Justamente la RS Estatal contempla la problemática constitucional

referida, constituyendo de ese modo una característica diferencial con la RSE”<sup>(49)</sup>.

En síntesis, la responsabilidad social del Estado se diferencia de la RSE o RSC por no ser de carácter voluntarista sino imperativa. Esto es así, porque no caben dudas de que viene impuesta por un mandato constitucional cuyo fin se tradujo “con el objeto de constituir la unión nacional, afianzar la justicia, consolidar la paz interior, proveer a la defensa común, promover el bienestar general” (Preámbulo de la Constitución de la Nación Argentina). De allí que la legitimidad social del Estado y de los poderes que lo constituyen —a diferencia de las empresas— debe consolidarse como un presupuesto de su existencia, por ello la necesidad de generar políticas públicas, modelos de gestión, que con criterios de justicia social trabajen en obtener una sociedad más equitativa, preocupada por el impacto de sus acciones y asuma un compromiso real con los ciudadanos. En ese sentido, la concepción de justicia social juega un rol fundamental para el Estado.

#### **4.2. Principios rectores de la RS que resultan de aplicación en el Estado**

Habiendo señalado la procedencia de aplicar la figura de la RS a la actividad estatal, corresponde analizar qué principios la rigen o caracterizan. Para Lenardón<sup>(50)</sup> —uno de los autores que más defiende la aplicación de la RS en el Sector Público—, el Estado debe reasumirse como un protagonista principal en la conformación de la estrategia del futuro y en definición de políticas públicas efectivas.

Señala este autor que, hasta hoy, “en América Latina el diseño de los servicios públicos en muchos lugares segrega, porque profundiza las desigualdades de los estratos sociales por la calidad de lo que brinda. Si bien en algunos Estados el problema de acceso (a los servicios) fue resuelto, resta enfrentar el de la calidad. Esto plantea otro tipo de intervenciones desde el lado de la oferta, para mejorar la performance de los servicios en nuestros países y así poder tener una oportunidad, en la cual las sociedades sean más equitativas. Entonces, para que el Estado pueda hacer lo que tiene que hacer, debe plantearse el tema de sus capacidades, de la construcción institucional, de la gobernabilidad y de los procesos. El Estado como creación humana, lleva en sí mismo la responsabilidad social. En efecto, si el hombre ha aceptado disponer de un organismo que controle y regule su vida con el fin de poder compartirla en sociedad, ello solamente está justificado en

---

(49) RUBINSTEIN, Santiago J. y sus citas en “Responsabilidad Social Estatal”, artículo publicado en la *Revista de Derecho Laboral*, Sociedad Argentina de Derecho Laboral, año IX, N° 38, junio-julio 2008, disponible en [ar.ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=28141&print=2](http://ar.ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=28141&print=2)

(50) LENARDÓN, Fernando Roberto, “Responsabilidad social y Balance Social en el Sector Público”, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2016, ps. 101 y ss.

la expectativa de que tal creación le sirva, le genere las condiciones para el bien común, en el presente y en el futuro”. Lenardón indicó que “la verdadera virtud de conceptos tales como Responsabilidad Social, Valor Compartido, Economía Social es que devuelven su esencia al Estado, le permiten recuperar la memoria acerca de cuál es su objetivo: el bienestar de la comunidad. Por lo tanto, no resulta suficiente solamente con la decisión política (que desde luego, es un paso imprescindible) sino que requiere, irremediablemente, de ser creativos. Esto significa, en el ámbito del sector público soltar las ataduras de la estructura obsoleta con la que se maneja para dar rienda suelta a las ideas que pueden ayudarnos a encarar una gestión socialmente responsable desde otro lugar”.

Asimismo, si consideramos a los principios que respaldan a la RS, tales como: a) rendición de cuentas, b) transparencia, c) comportamiento ético, d) respeto a las inquietudes de los *stakeholders* (grupos de interés), e) respeto a la legalidad, f) respeto a la normativa internacional y g) respeto a los derechos humanos; se advierte que esos principios cuya génesis emerge del sector privado, no son exclusivos ni privativos de este. Es que, su compatibilidad con el sector público es absoluta y plena.

Es el propio Lenardón<sup>(51)</sup> quien expresó que, “si bien en un primer momento el sector público tendió a realizar acciones de fomento de la Responsabilidad Social de las empresas, rápidamente se dio cuenta de la pertinencia de reflexionar sobre cómo este nuevo modelo afectaba al mismo sector público en todos sus niveles, yendo más allá de modelos clásicos de gestión pública. Hoy, la RS desarrollada desde el sector público muestra conceptos como la ética pública o la transparencia, y entronca de lleno con los modelos de administración relacional y los de la nueva gestión pública. Así, el impacto de la RS se ha trasladado al ámbito de las políticas públicas, generando toda una serie de diagnósticos y discusiones, referidas especialmente a la función que han de desempeñar los poderes públicos para la promoción de esta nueva práctica”.

En ese sentido, Canyelles<sup>(52)</sup> señaló que “la vinculación de las Administraciones Públicas con la RS puede concebirse bajo una doble perspectiva: la promoción entre las empresas (RSE), o bien la aplicación interna de la responsabilidad social a las administraciones (RSA). Es que, la administración estatal en general acusa una pérdida constante de confianza en la ciudadanía en las instituciones públicas, hecho que se suele atribuir a la sensación de lentitud burocrática en la capacidad de adaptarse y dar respuesta a los nuevos retos, a la percepción de prácticas opacas de gestión y resultados deficientes en el gobierno de los intereses y a los casos de corrupción pública”. Resulta pertinente señalar que la referencia a administración pública

---

(51) Ibidem, ps. 105-106

(52) cfr. CANYELLES, Juan Manuel, “Responsabilidad Social de las administraciones públicas”, Revista de Contabilidad y Dirección, España, 2011, vol. 13, 77-104.

lo es en contraposición a la privada, por lo que más allá de las diferencias conceptuales que desde el derecho administrativo se pueden avizorar, en términos generales cuando se habla de administración pública se interpreta y se valora como “organización del Estado”.

Al respecto y en relación con el Poder Judicial como poder del estado, Jiménez Gómez<sup>(53)</sup> puso de resalto que se trata de “trazar las líneas maestras sobre las que se desarrollarán las futuras iniciativas de gobierno. La modernización de la Justicia no es (o no debería ser) una excepción. Bajo objetivos de proximidad de la Justicia, acceso, calidad, eficacia o eficiencia, la modernización de la justicia debería venir dada por cambios estructurales que garanticen una evolución del modelo en beneficio de la ciudadanía”.

Para ello, resulta ineludible aumentar la transparencia en la gestión de lo público, fomentar la cultura de la ética, evaluar los impactos sociales, ambientales y económicos que se produjeran y transmitir a la ciudadanía el compromiso de la administración con los valores que la conforman, son algunos de los principales inductores del fomento del buen gobierno (socialmente responsable) en el Estado en general y perfectamente vigente para el Poder Judicial en especial. Es en este sentido, que RS y Estado no se contraponen en cuanto postulan valores compartidos —como los mencionados— y de esa manera confluyen en la construcción de un Estado con más oportunidades, que trabaje por y para los ciudadanos, que articule con las empresas y otras organizaciones no gubernamentales proyectos que promuevan el desarrollo sostenible, respetando las diversidades étnicas, culturales y religiosas y con especial cuidado por el medio ambiente<sup>(54)</sup>.

La realidad es que el Estado en sus diversas manifestaciones institucionales se muestra poco generador de políticas de cambio, su paradigma de gestión, administración y gobierno se mantiene inalterado. Por otro lado, es dable resaltar que los países con mayor desigualdad, índices de corrupción elevados y concentración de poder político y económico tienen grandes dificultades para promover su desarrollo. El Estado juega un rol fundamental a la hora de acentuar o disminuir las desigualdades, y por lo tanto las oportunidades y libertades de los individuos que de él dependen. Está claro que la sociedad demanda cambios estructurales para transitar un proceso de ejercicio de las libertades fundamentales. El modelo de responsabilidad social aporta importantes elementos que permiten desarrollar una adecuada y eficiente organización.

---

(53) JIMÉNEZ GÓMEZ, Carlos E., “Principios inspiradores de un Estado abierto en el contexto del Poder Judicial”, file:///C:/Users/FyG/Downloads/jimego.pdf (disponible al 15/08/2019).

(54) La creación del Foro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, es un ejemplo de esta interrelación entre RS y Estado, disponible en [www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/responsabilidadsocial](http://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/responsabilidadsocial) (15/11/19)

Canyelles<sup>(55)</sup> sintetiza algunos de los aspectos más sobresalientes de la RS en la administración pública, entre los que podemos mencionar:

a) Mejora de la gobernanza: Son muchos los estudios que avalan que hay una conexión causal entre la calidad institucional y el grado de desarrollo de los países. Se requiere construir un nuevo perfil institucional en el que la responsabilidad sea un valor clave y donde esta responsabilidad se gestione activamente ante todos los grupos de interés que conforman la sociedad. En este contexto de tránsito desde el gobierno tradicional a un modelo basado en la gobernanza aparece la necesidad de gestionar la responsabilidad social de las administraciones públicas, como un reto central para mejorar la capacidad de crear valor social.

b) Buen gobierno: El comportamiento de la Administración Pública y de las personas que la forman ha de estar guiado por unos valores de carácter ético, a los que han de añadirse los valores propios de la sostenibilidad, la transparencia y la responsabilidad social. Sin embargo, el concepto de responsabilidad social va más allá de la identificación de unos valores, ya que pretende gestionar y dirigir la organización previendo, por una parte, que cumplir la ley no significa tan solo un acatamiento formal sino su aplicación de acuerdo con su espíritu y atendiendo a la finalidad que persigue; y por otra parte, que las decisiones que se toman tienen consecuencias e impactos que no quedan regulados por ninguna normativa legal pero que afectan a aspectos como los derechos humanos o la sostenibilidad.

c) Eficacia de políticas públicas: La principal responsabilidad ante la sociedad viene dada por la capacidad de producir resultados positivos e impactos sostenibles en el ámbito de sus funciones y, por extensión, en todo lo que afecte a las condiciones económicas, sociales y ambientales de su municipio y área de influencia. La mejora del rendimiento es un factor clave en todas las organizaciones, incluidas aquellas que por razón de su papel público no compiten en el mercado. Gestionar este factor es un eje de la responsabilidad de cada agencia pública ante sus partes interesadas y la comunidad en su conjunto.

d) Eficiencia de las políticas públicas: La capacidad de llevar a término un buen gobierno con capacidad de generar impactos significativos, que sea eficiente y que atienda las inquietudes de la ciudadanía requiere una integralidad de sus políticas.

e) Participación y transparencia: El sentido, universalmente aceptado, de la expresión transparencia y buen gobierno, no ha de limitarse a la rendición de cuentas sino que establece cómo es ejercido el poder, como intervienen los ciudadanos en la adopción de decisiones y cómo esas decisiones se toman de acuerdo con el interés general. La transparencia no es

---

(55) cfr. CANYELLES, Juan Manuel, ob. cit., p. 64.



únicamente una voluntad de mostrar las informaciones de las que dispone sin ocultación, sino que ha de vincularse a la calidad de la información, ya que se pretende facilitar una participación eficaz y mejorar las aptitudes democráticas.

f) Legitimidad: La mejora de las administraciones requiere necesariamente arbitrar procesos que incrementen la legitimación de su actuación. En buena parte la legitimación se consigue gracias a la confianza que le atribuyen los ciudadanos y, sobre todo, a su capacidad de entender y resolver los problemas colectivos de la comunidad y de repensarse a sí misma para mejorar.

g) Formalización de la gestión de la RS: Más allá de la sensibilidad y del voluntarismo, la RSA ha de formar parte integrante de la gestión de una organización. Es conveniente disponer del conjunto de normas y estándares que establecen los criterios que habrá que observar en su comportamiento el personal al servicio de la administración.

h) Diálogo con los grupos de interés: Una característica fundamental de la gestión de la RS es la relevancia que otorga al diálogo con los grupos de interés. Constituye un aspecto central ya que la metodología presupone que no solo se han de hacer las cosas bien sino que se han de comunicar adecuadamente, para que puedan ser contrastadas y mejoradas y se pueda tender a satisfacer los respectivos intereses. En definitiva, el desarrollo de la responsabilidad social por parte de ciertas empresas está suponiendo una presión hacia el resto de su mismo sector pero también hacia el mismo sector público.

Asimismo y de acuerdo con Gaete Quezada<sup>(56)</sup>, los principales ejes alrededor de los cuales debe girar la nueva actitud de la organización —de carácter público— hacia su entorno social relacionada con la responsabilidad social, son fundamentalmente cuatro:

- facilitar la participación de los ciudadanos en la toma de decisiones organizacionales que los afectan;

- permitir la detección y satisfacción de aquellas preocupaciones o expectativas sociales relacionadas con la actividad de la organización y sus impactos;

- recabar la evaluación de las partes interesadas, respecto del desempeño organizacional en las distintas dimensiones de la responsabilidad social, como parte de su rendición de cuentas;

- responder a las reivindicaciones de la sociedad civil o adelantarse a ellas, con lo que las organizaciones que deseen ser consideradas socialmente

---

(56) Citado por LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., ps. 126-128.

responsables necesariamente deben estar atentas a los cambios sociales y las principales problemáticas de cada sociedad.

### **4.3. Elementos indispensables para la aplicación de la RS en el Estado**

- La gestión: Lenardón<sup>(57)</sup> indica que una persona es servidor público no solamente porque trabaja en el Estado sino porque brinda un servicio de utilidad social. Esto quiere decir que lo que realiza debe beneficiar a otras personas y no resultar improductivo o generar ganancias privadas (más allá de su propio sueldo). El servidor público suele administrar recursos que, por ser estatales, le pertenecen a la comunidad. La conjunción de estos hechos le confiere una responsabilidad particular; por lo que su comportamiento debería ser intachable. Es por ello que deben asistirlo compromisos mayores consigo mismo, la comunidad, la institución a la que presta sus servicios y por ende con el Estado, lo que importa y le impone por encima de cualquier circunstancia: lealtad, entrega, vocación, sacrificio, capacidad, disciplina, honorabilidad, voluntad y honradez, entre muchas otras consideraciones y convicciones. Aptitudes y actitudes que debe ofrecer en beneficio y no detrimento de las instituciones, la ciudadanía y el Estado, reflejando en ello la esencia fundamental de lo que es y lo que debe ser la administración en todas sus dimensiones. Al final, los principios deben gobernar. Para ello, se torna indispensable un funcionario que, imbuido en su rol de servidor público, asuma el papel de gerente con ética. Ética de los funcionarios para escuchar verdaderamente a la población, ética de los funcionarios para gobernar (en el sentido amplio de la palabra, lo que incluye a los tres poderes del Estado) dentro del mandato de la Constitución, es decir pensando en toda la ciudadanía; y, por último, ética del sector privado, para involucrarse decidida y respetuosamente en la gestión y el control a través de una participación ciudadana mucho más proactiva y comprometida.

Una forma de colaborar para promover conductas éticas es la elaboración de un Código de ética para los funcionarios públicos. De esta manera, individuos y organizaciones pueden caminar juntos hacia objetivos comunes. Una norma marco en Argentina, está conformada por el dec. 41/99 "Código de Ética de la Función Pública". Los códigos de ética o de conducta deben ser el resultado del consenso, entre los diversos grupos de interés. El consenso garantiza su vigencia. Ejemplos: a) Banco Central<sup>(58)</sup>; b) AFIP<sup>(59)</sup>;

---

(57) Ibidem, p. 153 y ss.

(58) Banco Central de la República Argentina, Código de Ética para el personal-[http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Codigo\\_de\\_Etica.asp](http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Codigo_de_Etica.asp), (disponible el 15/08/2019). (BCRA)

(59) Administración Federal de Ingresos Públicos, Código de Ética para el personal, <https://www.afip.gob.ar/institucional/codigoEtica.asp>, (disponible el 15/08/2019). (AFIP)

c) Poder Judicial de Córdoba<sup>(60)</sup>; d) Código de Ética Poder Judicial de Santa Fe<sup>(61)</sup>; e) Código Iberoamericano de Ética Judicial<sup>(62)</sup> al que adhirió el Poder Judicial de Salta.

- Balance social: Se presenta como una herramienta que brinda información a los usuarios desde otra perspectiva complementaria a los reportes financieros tradicionales. Este documento fija un mínimo de explicación que los entes deben brindar periódicamente a la sociedad sobre medio ambiente, recursos humanos, comunidad, transparencia y otras temáticas relacionadas. Es, en definitiva, un elemento fundamental para la armonía entre la organización y la sociedad. Lenardón, en su obra dedicada en exclusividad a la RS y el sector público, define al balance social como “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 socioambiental, informando en forma objetiva las condiciones de equidad y sustentabilidad social, ambiental, económica y financiera que asumen las organizaciones en su comportamiento”<sup>(63)</sup>. Son finalidades del Balance Social convertirse en instrumento de diálogo entre el ente y los grupos de interés, mostrar una visión general de las actividades y sus impactos sociales y ambientales, como asimismo describir las dificultades enfrentadas y desafíos por vencer. Su meta es expresar en detalle y cronológicamente, con datos comparables, el objetivo de sustentabilidad económica y social de una entidad. Contiene un reconocimiento de la confianza entre la organización y las diversas instituciones, empresas y personas que apuestan a un fin común. En definitiva, el Balance Social permite fijar indicadores que medidos y analizados comparativamente permite demostrar la mejora de la organización año tras año.

- Rendición de cuentas: Para Vicente Montesinos<sup>(64)</sup>, “el concepto de rendición de cuentas constituye la principal manifestación de la responsabilidad por la administración de los recursos públicos, puesto en manos de los gestores públicos por parte de los ciudadanos. En la actualidad, la rendición de cuentas cobra una dimensión y un alcance diferente, a la vista de los nuevos y más amplios objetivos y pautas de comportamiento atribuidos a las entidades públicas. Los entes públicos y sus gestores han de asumir una cultura de rendición de cuentas y presentación de información más trans-

---

(60) Código de Ética para Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial de Córdoba, <https://www.justiciacordoba.gov.ar/EticaJudicial/Doc/CodigoEtica.pdf>, (disponible el 15/08/2019).(Poder Judicial de Córdoba)

(61) <http://www.justiciasantafe.gov.ar/CODIGOS/CODIGO%20DE%20ETICA.pdf>

(62) [http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5\\_mex\\_ane\\_57.pdf](http://www.oas.org/juridico/PDFs/mesicic5_mex_ane_57.pdf)

(63) LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., p. 168.

(64) Citado por LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., p. 199.

parente, cualitativamente distinta a la tradicional, oportuna en el tiempo, relevante y sometida a controles externos e independientes, garantes profesionales de la veracidad y adecuación de la información que se proporciona”.

En lo esencial, la rendición de cuentas es el mecanismo que permite explicar —a los grupos de interés—, justificadamente, los objetivos y los resultados que se propuso la organización. Rendir cuentas no solo implica efectuar un detalle de las actividades de la organización, va mucho más allá, se debe realizar un diagnóstico, indicar cuál fue el punto de partida, el plan de acción que se realizó, en definitiva se trata de dar a conocer la planificación y estrategias de acción.

- *Stakeholders* (grupos de interés): Para Volpentesta<sup>(65)</sup>, en la historia de la administración como disciplina se encuentran diferentes paradigmas utilizados para la dirección y gestión de las organizaciones empresariales. Actualmente sus doctrinarios, consideran uno nuevo que pivota sobre los conceptos de desarrollo sostenible —progreso y desarrollo social, equilibrio ambiental y crecimiento económico— y los de la responsabilidad social empresaria, planteando que las empresas que quieran ser efectivas en los tan exigentes y competitivos mercados actuales —y muy especialmente en los futuros— no podrán desconocer ni ignorar a sus *stakeholders*, tanto internos como externos —principales como secundarios— razón por la que deben ajustar sus estrategias, políticas, objetivos y sus enunciados de visión y misión para reflejar su preocupación por todos ellos. En definitiva, la teoría de los *stakeholders* plantea como expresión ideal la posibilidad de la efectiva participación de estos en instancias de procesos de toma de decisiones directivas empresariales. Pero para poder dar intervención a los interesados no accionariales en determinadas etapas del gobierno empresarial, se requiere que entre las empresas y sus *stakeholders* se habiliten medios de comunicación y espacios de interacción que permitan que las voces de los grupos de interés sean oídas por las empresas y, de alguna manera, resulten atendidos sus intereses y demandas, participando incluso algunos de ellos en determinados procesos de toma de decisiones.

En referencia al Estado se encuentran los siguientes grupos: 1) *Stakeholders* internos: trabajadores, directivos, gremios o sindicatos. 2) *Stakeholders* externos: ciudadanos, proveedores, ONG, etc.

- Sustentabilidad: Para Xabier Cano<sup>(66)</sup>, los países más desarrollados en materia de medio ambiente han sido en general los pioneros en inyectar esos aspectos ligados a la responsabilidad social en la administración en su conjunto. Los programas de compra pública verde se remontan a los años ochenta y se desarrollaron en países como Alemania, Austria, Suecia o Di-

---

(65) VOLPENTESTA, Jorge Roberto, ob. cit. p. 253 y ss.

(66) ALMAGRO GARCÍA, Juan José, GARMENDIA MARTÍNEZ, José Antonio, De La Torre Prados, Isabel, ob. cit., p. 149.

namarca. Los programas de compras públicas verdes promueven la compra o contratación de bienes y servicios considerando no solo los aspectos económicos o técnicos de los productos o servicios, sino también el comportamiento ambiental de los mismos.

- Ética: Lenardón<sup>(67)</sup> expresa con vehemencia que la ética es la base de todas las políticas. Es más, ya son muchas las empresas que, aun persiguiendo fines de lucro (en una terminología ya casi perimida pero fácil de comprender) comprueban que ética y buenas costumbres conforman una base de relaciones que las hace sustentables en el tiempo. En definitiva, la corrupción es una constante de la humanidad, ha coexistido con la pobreza y la desigualdad. Es otra forma de injusticia que pesa sobre las sociedades. En nuestro tiempo, la corrupción se ha convertido en una epidemia. La ética legitima las políticas públicas y, sobre todo cuando el funcionario se preocupa no solamente por escuchar al ciudadano sino por encontrar los consensos suficientes para establecer las prioridades ante el axioma de “recursos escasos para necesidades infinitas”. La legitimidad debe darse como un reconocimiento de las bases, no solo como el sustento del poder. Actuar en términos de ética no debe considerarse, por lo tanto, como un rasgo heroico o de iluminación personal. En el plano de lo público, la ética implica la responsabilidad de actuar con transparencia y a través de los mecanismos de diálogo con los grupos sociales involucrados (afectados, postergados, etc.).

Cabe advertir que la crisis de valores en las instituciones también modifica la condición de la gerencia pública. En un ambiente de ilegitimidad, los funcionarios no actúan como servidores públicos; ellos se ven como dueños de una cuota parte del poder y desde allí proporcionan servicios a la población. A este escenario se le agrega la falta de transparencia en los actos públicos y la complejidad de los procedimientos para ejercer los derechos ciudadanos. Como parte de un sistema perverso, el aparato burocrático se encarga de complicar las gestiones para obtener ventajas con el manejo de información e influencias. Los burócratas no son técnicos administrativos sino actores de esa trama perversa, instalando sus propias reglas de juego.

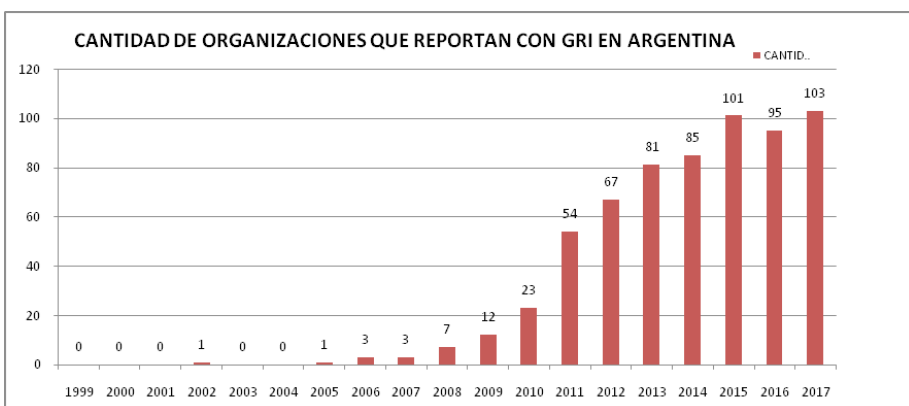
#### **4.4. Evolución de organismos que reportan GRI<sup>(68)</sup>**

Desde que las organizaciones comenzaron a implementar políticas de RS de manera más sistematizada, se verificó que con el transcurso de los años, una mayor cantidad de entes incorporaron modelos de gestión que incluyen la RS y que esta tendencia continúa en la actualidad. A continuación, los gráficos sintetizan esta evolución.

---

(67) LENARDÓN, Fernando Roberto, ob. cit., p. 43 y ss.

(68) Fuente: <https://database.globalreporting.org/>





#### 4.5. La responsabilidad social del Estado como cambio de paradigma

Para Catalina Ruiz-Rico Ruiz<sup>(69)</sup> en el “actual contexto de crisis económica, la adaptación al modelo de Responsabilidad Social implica una mejora de la calidad democrática en la administración, instituciones y entidades públicas. La innovación pública mediante estrategias de responsabilidad social contribuye al progreso de la sociedad destacando valores de transparencia, ética política, participación ciudadana e igualdad. Ese proceso aplicado en la esfera de lo público constituye una solución viable que contribuye a la mejora del bienestar y confianza de los ciudadanos. El contexto político y social actual internacional dominado por los efectos de la globalización produjo como consecuencia que el Estado tuviera que redefinir su rol frente a este nuevo panorama y frente a una exigente sociedad civil. Así, dentro de esta última, las empresas y organizaciones no gubernamentales juegan un papel fundamental en el desarrollo económico, social y ambiental. Por su parte, en los países más desarrollados el auge del consumo responsable, la demanda de calidad, junto a la creciente valorización del cuidado del ambiente ante los efectos del cambio climático, permitieron que el proceso hacia una cultura de Responsabilidad Social sea cada vez más destacado”.

Por ello, el Estado debe regular e incorporar la RS, como tutor del bien público y generador de políticas que promuevan la justicia social. Tiene también un potencial perfil mediador entre los diversos actores sociales para incentivar y generar diálogo para conseguir consensos de largo plazo, y tiene el deber, de ser ejemplo de responsabilidad social en sus organizaciones,

(69) RICO RUIZ, Catalina Ruiz, “Responsabilidad Social Pública y Calidad Democrática”, [www.derechocambiosocial.com](http://www.derechocambiosocial.com) (Disponible 15/08/2019).

empresas e instituciones. Además, puede apoyar de muchas maneras a las organizaciones en sus esfuerzos por operar de forma socialmente responsable. Sin embargo, “promover la responsabilidad social de las organizaciones no es, ni puede ser, un sustituto del ejercicio eficaz de los deberes y responsabilidades del Estado” (ver ISO 26000:2010).

En conclusión, la RS pone en práctica el derecho a una buena administración. En ese sentido, resulta viable que el Poder Judicial como uno de los poderes del Estado, promueva la incorporación de prácticas socialmente responsables en su gobierno, de esa manera se construye una especie de puente entre la organización judicial y la sociedad.

Asimismo, Delia Matilde Ferreira Rubio<sup>(70)</sup> afirmó que “la Argentina ha experimentado en los últimos años un serio deterioro ético, principalmente pero no solo en el sector público. La reconstrucción de la confianza de la ciudadanía en las instituciones requiere un compromiso efectivo de acción. No basta ya con el discurso políticamente correcto. La tarea de reconstrucción de los consensos valorativos básicos requiere el compromiso del conjunto de los actores sociales, del ejemplo de los dirigentes y de la participación activa de la población”.

En consecuencia, conforme lo expuesto, la RS implica que el Estado reasuma la conducción de un modelo de desarrollo con inclusión social. Supone la acción planificada y transparente del poder público integrado por los municipios, provincias y nación, a través de la generación e implementación de políticas públicas, planes, programas, proyectos y acciones eficaces, eficiente y ejecutivas, partiendo de diagnósticos actualizados, evaluación y presentación de rendiciones de cuentas permanentes de modo de prevenir riesgos y corregir desvíos, capaces de afectar el cumplimiento de las metas de la consecución del fin del estado, esto es, el Bien Común.

No obstante ello, existen diferencias conceptuales entre las definiciones de responsabilidad social para el Sector Privado y el Sector Público<sup>(71)</sup>. La más sustancial radica en que, por el momento, por parte de las organizaciones privadas o de la sociedad civil sus acciones son voluntarias, mientras que en el Estado, son su propia esencia. Hablar de responsabilidad social del Estado nos trae los conceptos de ética, justicia social, equidad y transparencia en la formación de políticas públicas. Es por ello que el concepto debe entenderse en lo social, económico y ambiental. Es así que los estudios llevados a cabo hasta el momento expresan que la responsabilidad social

---

(70) FERREYRA RUBIO, Delia Matilde, “Ética Pública y Prevención de la Corrupción”, cap. IV, ps. 151-171 para “Corrupción y Transparencia, informe 2016-2017”, <http://poderciudadano.org/libros/InformePoderCiudadano2017.pdf>, (Disponible 15/08/2019).

(71) GONZÁLEZ, F., SAN MARTÍN, G., “El Balance Socio-ambiental”, 2012, p. 34 [http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitales/5172/gonzalezbalancesocioambiental.pdf](http://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/5172/gonzalezbalancesocioambiental.pdf), (Disponible 15/08/2019).



---

del Estado implica la rendición de cuentas a nivel no solo económico sino también social y ambiental de las acciones emprendidas por él.

En este contexto el Poder Judicial puede sumarse a estas nuevas prácticas, en donde la rendición de cuentas a través de informes o memorias de sustentabilidad o balance social constituye uno de sus pilares. Ahora bien, conforme lo expuesto en los capítulos que anteceden, se concluye que el nuevo paradigma de gestión de la “responsabilidad social” puede trasladarse del sector privado al público —Estado—. Pero en esta línea interpretativa, damos un paso más, en la creencia que la RS es perfectamente compatible con la misión del Poder Judicial.



## CAPÍTULO V

### RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PODER JUDICIAL

#### 5.1. Planteo

En este capítulo se postulará que el Poder Judicial, como órgano del Estado, asuma la RS desde una planificación o dirección estratégica y defina en consecuencia un plan de acción que contemple la presentación de un Balance Social que refleje el impacto social, económico y ambiental que genera en la sociedad. Esta medida impulsa el fortalecimiento de la organización judicial y refleja la preocupación real, cierta y efectiva que se tiene por la realización de la justicia bajo los parámetros descritos en el capítulo 2.

Así, la responsabilidad social en el ámbito del Poder Judicial supone ampliar su rol institucional, evaluar su actual legitimación y su función social, dirigir sus acciones en miras a los valores de solidaridad, alteridad y respeto, basadas en los principios de justicia social y que conforme el mandato constitucional asignado (art. 116 de la CN) se promuevan e implementen políticas de gestión sustentables que resguarden el medio ambiente y evalúen el impacto e incidencia institucional y social. Implica sin dudas, dejar atrás el viejo paradigma de una organización judicial basada en una estructura vertical y jerarquizada que se caracterizó por mantener una distancia con la sociedad que aún se mantiene en la actualidad.

Sin embargo, la legitimidad del Poder Judicial, junto a su independencia, están directamente relacionadas al grado de transparencia y confianza que la institución genera en la sociedad. Y ante su falta de credibilidad ser socialmente responsable se presenta como una alternativa necesaria que puede constituir el nuevo paradigma de la gestión de gobierno judicial, el cual tiene como uno de sus ejes la “rendición de cuentas”.

Es que, “teniendo en consideración que el objetivo de toda política pública es el bienestar de las personas, se requiere fortalecer las capacidades institucionales del Estado para dar satisfacción a los requerimientos ciudadanos de integración y pertenencia. A tal efecto, es necesario impulsar criterios de universalización que atiendan a la diversidad y complejidad de dichos requerimientos, así como fortalecer la calidad de la gestión pública para que sea un real instrumento al servicio de la cohesión social”<sup>(72)</sup>. Al

---

(72) Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, p. 5

decir que la política pública en su totalidad debe estar orientada hacia el bienestar de las personas, todos los órganos del Estado quedan compelidos en esa dirección, (ejecutivo, legislativo o judicial).

## 5.2. El Poder Judicial y la sociedad

Entre los órganos de gobierno que el pueblo establece a través de la Constitución para su propia organización política, se encuentra el Poder Judicial. Dicha rama de gobierno, al igual que las otras dos (Ejecutiva y Legislativa), se establece como “poder constituido” por el pueblo, a través del texto constitucional, que lo enmarca y determina. De ese modo, al diseñarse la división de funciones estatales en distintos órganos de gobierno, se asigna la función jurisdiccional al Poder Judicial.

La función jurisdiccional —tal como lo sostuvo Gustavo Sa Zeichen—<sup>(73)</sup> “es la actividad estatal que, incitada por la presencia de un conflicto de intereses o por una situación de incertidumbre jurídica, está destinada a declarar y tutelar el derecho aplicable (...)” y “arriba a la solución por la decisión imperativa de un tercero imparcial predispuesto (heterocomposición) o mediante la habilitación para la resolución del conflicto a los propios litigantes (autocomposición)”. Señala además el autor que “la trascendencia del Poder Judicial para lograr afianzar la justicia y la paz social es indudable”. A continuación y citando a Joaquín V. González, expresó: “que ningún pueblo de la tierra ha gozado de libertad, mientras no ha tenido asegurada su justicia. De esa manera, puede concluirse que el Judicial, en tanto poder constituido por el Pueblo a través de la Constitución, se debe al Pueblo —y a su voluntad expresada en la Constitución— tanto como los otros Poderes. De ese modo, fácil es sostener que toda idea que se vincule con fortalecer el sistema republicano y el buen gobierno, debe tenerlo como protagonista. Además del mandato dado por el Pueblo a través de la Constitución que se traduciría en tú te encargarás de ejercer la función judicial, existe otro mandato paralelo y complementario y lo harás bajo el mandato Republicano y Humanista. El mandato republicano señala que el Estado debe someterse al Pueblo, y el mandato humanista, que debe tener por centro a la persona humana, adecuando su accionar a esa premisa. Ergo, todo lo relativo a la transparencia, la rendición de cuentas, la apertura del Poder Judicial, debe ser sostenido sin duda, y debe entenderse no como un modo de disminuir o menoscabar su rol, sino que por el contrario, debe considerarse como una manera de fortalecerlo, justificarlo y legitimarlo ante la sociedad...”. Desde esta perspectiva, la responsabilidad social permite al Poder Judicial cumplir su mandato constitucional con una mirada humana, equitativa y social.

---

(73) Cfr. citando a ROSATTI, Horacio, “Tratado de Derecho Constitucional”, Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2011, t. II, en <https://www.austral.edu.ar/derecho/wp-content/uploads/2019/03/cuaderno-28-gustavo-sa-zeichen.pdf> - p. 5 y ss. (disponible al 01/10/2019).

Entonces, si el Poder Judicial tiene el potencial de cambiar la vida de las personas, no constituye o no debería constituir un fin en sí mismo que se agota con su sola existencia, ya que su justificación primaria —al igual que la de cualquier órgano del estado— es la satisfacción de las demandas de los ciudadanos<sup>(74)</sup>.

Como acertadamente lo sostuvo José Manuel Canales Aliende<sup>(75)</sup>, “el servicio de justicia y el Poder Judicial como exponente máximo de la misma, ha pasado de ser una institución esencialmente burocrática de proyección casi exclusivamente jurídica formal, a integrarse en un espacio más abierto en el que por imperativos de legalidad, debe interaccionar de forma políticamente relevante con agentes de otros poderes y muy intensamente, con la opinión pública. En definitiva, es el ciudadano quien considera la administración de justicia como un servicio, equiparándolo al de Educación o Salud, pero la percepción que tiene sobre ella no es muy positiva, lo que le provoca una conciencia de insatisfacción. Si bien, el Estado se fundamenta en la separación de poderes: legislativo, ejecutivo y judicial corresponde a este último asegurar que la tutela judicial efectiva sea una realidad y no una declaración vacía de contenido”.

Desde esta concepción del Poder Judicial, que tiene como punto de partida una cosmovisión más amplia —a la tradicional centrada en aspectos formales—, se busca un estudio más dinámico que permita evaluar las diversas interacciones entre los tribunales de justicia, gobierno y sociedad. De esa manera el Poder Judicial no se desprende del rol de Estado y sus funciones esenciales y desde esta perspectiva el ciudadano adquiere un protagonismo crucial.

A modo ilustrativo, la opinión de la sociedad en relación con el Poder Judicial fue reflejada con los siguientes datos estadísticos: el 11 de septiembre de 2017, el portal de noticias Infobae publicó los resultados de una serie de

---

(74) LORENZETTI, Ricardo Luis, “Políticas de Estado para el Poder Judicial” disponible en <https://www.cij.gov.ar/politicas-de-estado-para-el-poder-judicial.pdf>, señala que “La Justicia padece una crisis de confianza por parte de la ciudadanía, que es necesario revertir con urgencia a través de gestos y medidas adecuadas, atento al delicado rol institucional que cabe a los jueces como garantes de los derechos de todos los habitantes. Los aspectos más relevantes son los siguientes: 1) Falta de justicia: se identifica el valor “justicia” con el Poder Judicial, 2) Justicia para todos: La justicia es percibida como un servicio al cual pueden acceder sólo determinados sectores, 3) Justicia poco independiente: percepción de que la justicia no hace frente a otros poderes, 4) Justicia lenta: se advierte un fuerte rechazo a la lentitud de los procesos, 5) Justicia corporativa: existe una alusión al Poder Judicial como “corporación” concentrada en sus propios intereses”.

(75) Cfr. CANALES ALIENDE, Juan Manuel, “El servicio público de la justicia: actualidad y perspectivas”, Departamento de Ciencia Política y de la Administración II, Universidad Complutense, Política y Sociedad, Madrid, 1995, ps. 63-70 en file:///C:/Users/FyG/Downloads/26624-Texto%20del%20artículo-26643-1-10-20110607.PDF (disponible al 15/08/2019).

encuestas referidas a la justicia y su percepción por parte de la sociedad<sup>(76)</sup>. Si bien la encuesta se limitó a una muestra de 1000 personas de Capital Federal y Gran Buenos Aires, reveló que el 40% de los consultados indicó que la imagen de la justicia argentina es “muy mala”, el 38% se refirió a “algo negativa” mientras que el 14% aludió que tenía “algo positivo” y solo un 5% expreso que tenía una imagen “muy positiva”.

Con respecto a cuál es el principal problema de la justicia argentina, el 32% resaltó que era la corrupción, el 25% la intromisión del poder político, el 15% la impunidad, 14% la lentitud y el 10% la falta de leyes modernas. Consultados sobre cuál es el aspecto de debería mejorar la justicia argentina, el 35 % de los habitantes que respondieron aludieron a la honestidad de los integrantes del Poder Judicial, el 21% cree que debería mejorar el profesionalismo e idoneidad del personal, el 19% consideró que los jueces y fiscales debería tener más poder, el 15% expreso que había que mejorar los salarios, los edificios y la tecnología con que trabajan.

Asimismo, se les indagó sobre la eficacia de la justicia para combatir la corrupción, a lo que el 77% dijo que no y el 12% que sí es eficaz. En lo que respecta a la eficacia de la justicia para combatir el narcotráfico, el robo, los asesinatos, la evasión impositiva los resultados fueron similares en cuanto entre un 80 y 84% indicó la falta de eficacia.

Por si estos resultados pudieran ser controvertidos, otra encuestadora y otra editorial: *Clarín*<sup>(77)</sup> arribó a similares conclusiones. En esta encuesta se reveló que más del 75% no tenía confianza en la Justicia. Es decir, que el Poder Judicial tiene la peor confianza en la sociedad entre las instituciones más emblemáticas. La encuestadora expresó que los resultados fueron peores al último trabajo realizado hace dos años.

Otra publicación, esta vez realizada por *El Cronista*<sup>(78)</sup>, consideró que la justicia era la institución más corrupta para los argentinos (70,4%). Si se va hacia un tiempo atrás, el panorama no era distinto: En *La Nación*<sup>(79)</sup>, otra encuestadora afirmaba que el 73% de los consultados confiaba poco o nada

---

(76) Una encuesta reveló que la Justicia y su accionar tienen una imagen muy negativa, <https://www.infobae.com/politica/2017/09/11/una-encuesta-revelo-que-la-justicia-y-su-accionar-tienen-una-imagen-muy-negativa/>, (Disponible 15/08/2019).

(77) La Justicia es la Institución que genera menor confianza. [https://www.clarin.com/politica/justicia-institucion-genera-menor-confianza\\_0\\_rJ7J0HJcW.html](https://www.clarin.com/politica/justicia-institucion-genera-menor-confianza_0_rJ7J0HJcW.html), (Disponible 15/08/2019).

(78) Según una encuesta, la Justicia es considerada la institución más corrupta. <https://www.cronista.com/economiapolitica/Segun-una-encuesta-la-Justicia-es-considerada-la-institucion-mas-corrupta-20171006-0090.htm>, (Disponible 15/08/2019).

(79) El 62 por ciento no cree en la Justicia, <https://www.lanacion.com.ar/1856012-el-62-por-ciento-no-cree-en-la-justicia>, (Disponible 15/08/2019).

en la justicia. A su vez, *Diario Judicial*<sup>(80)</sup>, en un artículo cuyo título fue francamente controversial (“Yo, la peor de todas”), en una clara alusión a las últimas encuestas sobre la justicia, el Poder Judicial y el grado de confianza que genera en la sociedad, expresó su preocupación por esos resultados y puso énfasis en la falta de legitimidad de la institución.

Por último, el Ministerio de Seguridad de la Nación publicó (15/02/2017) los resultados de la “Encuesta Nacional de Victimización 2017”<sup>(81)</sup>, uno de los relevamientos comprendía el nivel de identificación de las principales instituciones que componen el sistema de seguridad pública y justicia, y la confianza de la población en estas instituciones (v. pág. 65-79), y sus resultados tampoco sorprenden. Entre las revelaciones que se destacan, se puede mencionar que los jueces y tribunales presentan un nivel de reconocimiento entre la población del 58%, por lo que se observa que las fuerzas de seguridad poseen un nivel de reconocimiento mayor a las instituciones del sistema de justicia. En comparación con otras instituciones (tales como Gendarmería Nacional, Prefectura Naval, Policía Federal) el mayor grado de confianza de la población a nivel nacional está depositado en la Gendarmería Nacional (el 66,9%). Los jueces y tribunales, en el otro extremo registran el menor nivel de confianza, ya que solo el 33,1% de las personas que identifica esta institución la considera “confiable o muy confiable”. En la provincia de Salta esa encuesta registró que el 31,7% de la población confía en la justicia. Organizaciones como Poder Ciudadano, también han expresado su preocupación por los altos índices de corrupción que registra la República Argentina<sup>(82)</sup>.

Por si todas estas revelaciones no bastaran para darse cuenta de que existe una necesidad imperiosa de cambiar para dar respuesta a las demandas sociales, nuestro Máximo Tribunal en febrero de 2018 difundió una propuesta a la que denominó “Lineamientos de una política de Estado para la transformación de los poderes judiciales”<sup>(83)</sup>. Allí se postulan dos premisas fundamentales: se debe acercar el servicio de justicia a los ciudadanos y se considera al Poder Judicial como un agente de cambio.

La pandemia por el COVID-19 puso en evidencia la falta de capacidad de gestión de los poderes del estado para dar respuestas a las necesidades de la sociedad. En Argentina los Poderes Judiciales han trabajado bajo la modalidad denominada remota y eso ha sido motivo de reparos por parte de

---

(80) Yo, la peor de todas, <http://www.diariojudicial.com/nota/79010/notas-de-fondo/yo-la-peor-de-todas.html>, (Disponible 15/08/2019), (WERNER, 2017)

(81) Encuesta Nacional de Victimización 2017, <http://www.indec.gob.ar>, (Disponible 15/08/2019).

(82) Poder Ciudadano, Corrupción y Transparencia, Informe 2016/2017, (Disponible 15/08/2019), <http://www.poderciudadano.org/libros/InformePoderCiudadano2017.pdf>.

(83) Lineamientos de una política de Estado para la transformación de los poderes judiciales, <http://www.cij.com.ar>, (Disponible 15/08/2019).

la sociedad. Es que, la prestación del servicio de justicia es un servicio esencial. Una encuesta publicada por el Centro de Investigaciones Sociales de la Fundación UADE, titulado “Grupos sociales e instituciones frente a la pandemia”, dio como resultado que 9 de cada 10 encuestados valora de forma positiva el accionar de los médicos, las fuerzas de seguridad y los maestros. Las empresas, el poder legislativo y el poder judicial, los peor evaluados. En último lugar, el rol de los jueces fue el valorado de forma más negativa. Apenas uno de cada cuatro argentinos (25%) valoró de forma positiva su accionar durante la pandemia<sup>(84)</sup>.

En este contexto, no quedan dudas que la legitimidad del Poder Judicial está atravesando una crisis, sostenida fundamentalmente por la falta confianza. Entonces, corresponde revertir ese proceso de deslegitimación, del que parece no se ha tomado la debida conciencia. Existe un férreo apego a ciertas modalidades de trabajo francamente ajenas a los tiempos actuales (feria judicial, horarios de atención, burocratización de procedimientos, etc.). Lo cierto es que a lo largo de años, poco ha cambiado. El sistema judicial sigue funcionando de manera similar a cómo funcionaba hace décadas. ¿Cómo es esto posible? Porque la institución se resiste a mutar, pero si en su ADN esta la idea de justicia como motor, no existen opciones, se debe “cambiar para mejorar”.

### 5.3. Independencia y responsabilidad judicial

Para Alfonso Santiago, la responsabilidad judicial es un contrapeso necesario de la independencia judicial que la constitución garantiza a los jueces<sup>(85)</sup>. Allí expresó, además, “que la independencia judicial encuentra su razón última de ser como garantía del justiciable, a quien se le asegura que las causas que él plantee serán resueltas por jueces independientes, imparciales y responsables. Al respecto, recordó que sin responsabilidad institucional, característica propia de la forma republicana de gobierno, o sin mecanismos que la hagan real y efectiva, la independencia se podría convertir en un privilegio corporativo ajeno por completo a esa lógica republicana ya señalada. Independencia y responsabilidad no son incompatibles y es posible encontrar un adecuado punto de equilibrio entre sus exigencias. Si ello se consigue se refuerza notablemente la autoridad y el prestigio social del Poder Judicial. Para encontrar esos puntos de equilibrio es necesario ponerse en la perspectiva tanto de las expectativas del ‘justiciable’, como las del ciudadano común hacia quienes va orientado y dirigido el servicio de justicia. El Poder Judicial es el depositario originario de la confianza pública

---

(84) (CIS (2020). Informes de Opinión Pública CIS UADE-VOICES - Pandemia y valoración sobre grupos sociales. Centro de Investigaciones Sociales (CIS). Fundación UADE. Voices! Research and Consultancy. ISSN 2618-2173. Mayo 2020).

(85) Cfr. ALFONSO, Santiago, capítulo XXII “La Responsabilidad Judicial en los albores del Siglo XXI” en VIGO, Rodolfo Luis, GATTINONI DE MUJIA, María, “Tratado de Derecho Judicial”, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2013, t. I, p. 756 y ss.



y en esa misma confianza radica gran parte de la legitimidad que lo sostiene. De allí que, resulta indispensable que el Poder Judicial sea consciente que tiene un deber ético y moral de rendir cuentas de sus actos y asuma acciones que reflejen el ejercicio de esa responsabilidad”.

Alfonso Santiago, al describir las diversas acepciones sobre la responsabilidad judicial, alude a la idea que emana de ese concepto, cuál es un llamado a la plena asunción del rol institucional que el Poder Judicial debe cumplir en nuestros días. Del mismo modo que una persona es responsable cuando cumple con plena conciencia sus deberes y obligaciones, una institución, en nuestro caso el Poder Judicial, es responsable cuando asume y desarrolla adecuadamente la misión institucional que tiene encomendada. Se trata de una dimensión proactiva de la responsabilidad judicial.

Otro sentido —que guarda una estrecha relación con el concepto de responsabilidad social del Poder Judicial— puede ser identificado con el que los norteamericanos denominan *accountability*, es decir, la práctica y el deber de rendir cuentas a la sociedad de la propia actuación institucional. Para ello, el Poder Judicial ha de ser una institución transparente y no opaca, que informa a la sociedad de los resultados de su trabajo, de sus logros y objetivos de mejora, de la administración que hace de los recursos y bienes públicos que ella le confía. De esa manera, el Poder Judicial puede también convertirse en una *learning organization*, una institución que aprende y mejora continuamente, que permanentemente evalúa su desempeño y se propone cambios y objetivos de superación<sup>(86)</sup>.

#### **5.4. Ejemplos de operadores del Sistema Judicial que implementaron prácticas o modelos de gestión de responsabilidad social en Argentina**

##### ***5.4.1. Consejo de la Magistratura de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires***

A partir de la firma de los convenios entre el Consejo de la Magistratura y la Facultad de Ciencias Económicas de la UBA, la Unidad de Implementación de Programas Especiales del Centro de Planificación Estratégica realizó la presentación y puesta en marcha del Programa de Responsabilidad Social en la Justicia. En el 2018, se realizaron diversas actividades de voluntariado. La unidad de implementación de programas especiales consignó que “el comportamiento ético es el alma de la responsabilidad social y está presente en la definición de la visión de la organización. De esta forma los principios y valores organizacionales no se enuncian solo como una filosofía en abstracto, sino que también se constituyen como una demostración tangible y fehaciente, que se plasma y verifica en cada decisión y acción.

---

(86) ALFONSO, Santiago, ob. cit., ps. 759-760.

Cuando hablamos de la responsabilidad social en el ejercicio de la justicia, estamos hablando entonces de la forma en que las decisiones, dictámenes y resoluciones judiciales se fundan en los valores y principios que guían a este Poder. De esta forma, a partir del texto constitucional y un conjunto de leyes, se han ido explicitando en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires los principios y valores que guían la administración de justicia por parte de los magistrados y la gestión del Poder Judicial”<sup>(87)</sup>.

A través de un programa de Voluntariado, el Consejo colabora con distintas organizaciones de la sociedad civil reconocidas en materia de voluntariado y responsabilidad social, como la Fundación Garrahan, la Red Solidaria, Techo, Fundación Tzedaká, Fundación Huésped, entre otras, en la implementación de diversas campañas de acción solidaria directa y en la difusión de otras acciones de voluntariado desarrolladas en el ámbito de la Justicia.

#### ***5.4.2. Ministerio Público Fiscal de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires***

El ex Fiscal General de la Ciudad, Luis Cevasco, firmó recientemente una carta de adhesión a los 10 principios fundamentales propuestos por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) en materia de Derechos Humanos, Estándares Laborales, Medio Ambiente y lucha contra la corrupción. Asimismo en septiembre de 2019 emitió la 2 Comunicación de Involucramiento (COE). Allí se dispuso que “los 10 Principios del Pacto Global, constituyen uno de los Pilares esenciales del Ministerio Público Fiscal de la CABA y adoptaron de manera transversal en su ejercicio de la función pública que consiste en la prestación del servicio de justicia entendiendo que representan lo esencial de los problemas globales que deben ser trabajados —en red— a nivel local. En virtud de la transversalidad institucional que implica en su esencia el concepto de la responsabilidad social y Sustentabilidad; incentivaron y desarrollaron trabajos interdisciplinarios y en conjunto con las distintas áreas del Ministerio Público Fiscal, focalizando en la conciencia y en la responsabilidad individual e institucional de su compromiso con la sociedad”<sup>(88)</sup>. Esta iniciativa se encuentra en línea directa con la propuesta que impulsamos con este trabajo. La responsabilidad social es una realidad, está vigente y responde a una Visión y Misión institucional.

---

(87) <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/responsabilidad-social/responsabilidad-social>

(88) [https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop\\_2019/478329/original/Ministerio\\_Público\\_Fiscal\\_CABA\\_2º\\_Informe\\_de\\_Comunicación\\_de\\_Involucramiento\\_2017-2019.pdf?1568206150](https://s3-us-west-2.amazonaws.com/ungc-production/attachments/cop_2019/478329/original/Ministerio_Público_Fiscal_CABA_2º_Informe_de_Comunicación_de_Involucramiento_2017-2019.pdf?1568206150)

### **5.4.3. Poder Judicial de Córdoba**

El Poder Judicial de Córdoba fue el primero en presentar un reporte de sustentabilidad de conformidad a las normas GRI G4, el 27 de mayo de 2019. Si bien se circunscribe a un área determinada de la organización —administración— es perfectamente aplicable a otras dependencias. “Este Reporte tiene como objetivo sistematizar las grandes líneas de acción del sector, medir su impacto en términos de sustentabilidad y poner en valor el trabajo que llevamos adelante para garantizar el acceso a la justicia de todos los cordobeses, sin dudas un avance gigantesco en materia de responsabilidad social como política de cambio institucional”<sup>(89)</sup>.

Si las iniciativas precedentes ya implicaron un cambio de rumbo institucional, el Reporte de Sustentabilidad implicó que por primera vez uno de los poderes del Estado, contemple que para la toma de decisiones debe considerarse a todas las partes interesadas, se evalúe el impacto ambiental y se incorporen buenas prácticas en materia de recursos humanos. El cambio de paradigma se consagró y el Poder Judicial de Córdoba es el pionero, entendiéndose que en estos tiempos la rendición de cuentas es ineludible, y de esa manera se abrió un canal de comunicación con la comunidad de relevancia.

### **5.5. La responsabilidad social del Poder Judicial y los ODS**

En los apartados precedentes se advirtió la necesidad que tiene el Poder Judicial de revertir su crisis de legitimidad para poder responder a un nuevo contexto social que presenta desafíos. Entre las opciones existentes este trabajo puso énfasis en la implementación de un modelo de gestión que responda a los principios de responsabilidad social, por entender que es el que mejor comprende a las exigencias de justicia social.

Ahora bien, además este modelo de gestión permite al Poder Judicial como órgano del Estado, trabajar para el cumplimiento de algunos de los 17 ODS. Ello es así, atento a que el Objetivo de Desarrollo Sostenible n.º 16 se refiere a: “Paz, Justicia e instituciones sólidas: Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuenta”<sup>(90)</sup>.

Por un lado, uno de los objetivos, el 16, propicia la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, la provisión de acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables

---

(89) Reporte de Sustentabilidad del poder Judicial de la Provincia de Córdoba <https://www.justiciacordoba.gob.ar/Estatico/justiciaCordoba/files/Contenido/Administracion/Reporte%20de%20Sustentabilidad%20Administraci%C3%B3n%20%C3%81rea%20de%20Administraci%C3%B3n%20-Poder%20Judicial%20FINAL%20SELLO%20GRI.pdf>, (Disponible 15/08/2019).

(90) <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

y eficaces a todos los niveles, por lo cual tiene una especial conexión con el universo de la justicia. Entre sus metas están temas como promoción del Estado Democrático de Derecho y el acceso a la justicia (16.3), combate a la corrupción (16.5), construcción de instituciones eficaces (16.6), acceso a la información (16.10), las cuales, sin duda, están en el corazón de los desafíos contemporáneos de los Poderes Judiciales. Por otro lado, los otros 16 objetivos, los cuales comprenden las agendas de desarrollo sostenible, consolidación democrática y protección y promoción de los derechos humanos, no serán alcanzados sin que tengamos una justicia eficaz y eficiente, que actúe con independencia, autonomía, imparcialidad y con un sentido de responsabilidad hacia la agenda global de desarrollo, paz y democracia<sup>(91)</sup>.

En la Introducción a la “Guía para operadores judiciales sobre la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible con énfasis en el ODS 16”, se puso de resalto el nuevo perfil del Poder Judicial, de allí que “¿cómo no van a jugar un rol fundamental los operadores judiciales a la hora de poner en práctica los objetivos 2030 para el Desarrollo Sostenible? En esta agenda, aprobada en setiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, los jueces y juezas, el Ministerio Público en general, los abogados y las abogadas y los académicos y las académicas tienen mucho para decir. Allí se establece una visión transformadora de la sociedad, colocando al ser humano como centro de atención y haciendo foco en la sostenibilidad económica, social y ambiental de los 193 Estados Miembros que la suscribieron. Esa será, por demanda de los propios países, la hoja de ruta que guíe el trabajo de la ONU durante los próximos 15 años y se espera que también derrame hacia las instituciones de los diferentes Estados Miembros para que no sea ‘letra muerta’ sino que pueda materializarse en cada uno de los hombres y mujeres que acuden a hacer uso del servicio público de Justicia”<sup>(92)</sup>.

Una clara manifestación de la falta de concientización de los ODS y su relación con el Poder Judicial puede advertirse del “Segundo Informe Voluntario Nacional de la Argentina 2020. Primera ed. - Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Consejo Nacional de Coordinación de Políticas Sociales, 2020”<sup>(93)</sup>. Allí puede observarse las escasas acciones emprendidas por los Poderes Judiciales de Argentina en relación con el ODS 16. En cierta manera, se trata de eludir una responsabilidad que le cabe de forma directa.

---

(91) Guía para operadores judiciales sobre la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible con énfasis en el ODS 16, BENECH, Javier, “Cuadernos de Discusión de Comunicación e Información”, - ISSN: 2301-14249 disponible en unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000254960 (vigente al 15/10/2019)

(92) Ibidem., p. 2.

(93) [https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26364-VNR\\_2020\\_Argentina\\_Report\\_Spanish.pdf](https://sustainabledevelopment.un.org/content/documents/26364-VNR_2020_Argentina_Report_Spanish.pdf)

## **CAPÍTULO VI**

### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PODER JUDICIAL DE SALTA**

#### **6.1. Planteo**

La Constitución de la Provincia de Salta establece en su Preámbulo que corresponde “organizar el Estado Provincial bajo el sistema representativo, republicano, de acuerdo a la Constitución Nacional, en una democracia participativa y pluralista, adecuada a las exigencias de la justicia social, para nosotros, para nuestra posteridad y para todos los hombres del mundo que quieran habitar en el suelo de la Provincia”. El art. 16 expresa: “Todos los habitantes gozan de los derechos y garantías consagrados por esta Constitución de conformidad con las leyes que reglamenten razonablemente su ejercicio. Los principios, declaraciones, derechos y garantías contenidos en ella no pueden ser alterados por disposición alguna. Tales enunciaciones no son negatorias de otros derechos y garantías no enumerados, pero que nacen de la libertad, igualdad y dignidad de la persona humana, de los requerimientos de la justicia social, de los principios de la democracia social de derecho, de la soberanía del pueblo y de la forma republicana de gobierno. Tales derechos tienen plena operatividad, sin que su ejercicio pueda ser menoscabado por ausencia o insuficiencia de reglamentación”. El art. 42 y el 48 refieren a los principios de justicia social que regirán los planes de salud y los programas educativos. En cuanto al Poder Judicial menciona entre sus atribuciones la de “ejercer la superintendencia de la Administración de Justicia. Dictar los reglamentos necesarios para el mejor desempeño de la función judicial” (art. 150).

La exigencia de justicia social resulta un mandato constitucional expreso en el ámbito provincial. En virtud de ello es que se concluye que el Poder Judicial resulta alcanzado por esa manda, debiendo contemplar en sus decisiones o prácticas que respondan a esa idea de justicia. En ese contexto, resulta factible implementar acciones de responsabilidad social en el Poder Judicial de Salta, incorporando a su planificación indicadores de medición de resultados de su gestión, lo que implica una concepción de la organización judicial que va más allá del dictado de una sentencia y que la lleva a abordar su función social.

Este trabajo advierte la ausencia de un modelo de gestión basado en la RS y por consiguiente la inexistencia de indicadores y estándares que permitan evaluar el desempeño social, ambiental y económico del PJ y ello supone la existencia de limitaciones para la elaboración de una memoria de sustentabilidad.

No obstante, no resulta ocioso recordar que esta tesina se circunscribe a un análisis preliminar que no concluye en el diseño de un modelo único e integrado, lo que sería materia de otro trabajo posterior. Es decir, que en la construcción del nuevo perfil institucional del Poder Judicial, la responsabilidad social constituye una herramienta que —como ya se anticipó— permite medir y evaluar la mejora de la organización bajo parámetros o indicadores que responden a los estándares de la Global Reporting Initiative (GRI). De esa manera la gestión se diseña en función de sus objetivos organizacionales, lo que permite medir el desempeño para su mejora continua.

En este punto hay que señalar, por lo tanto, dos premisas:

a) Las organizaciones, ya sean públicas o privadas, tienen un gran poder de decisión. Su actuación no afecta solo al bienestar económico de las personas, sino también a otras cuestiones vitales, de medio ambiente que pueden afectar a las generaciones presentes y futuras. Las sociedades actuales son cada vez más sensibles y conscientes de sus demandas y de hecho hay numerosos grupos activos (ONG) que defienden estos principios del desarrollo sustentable y que demandan de las empresas y de los gobiernos que la representan una conducta acorde con los derechos humanos.

b) Los entes estatales son cada vez más conscientes de estas demandas sociales y también de que su conducta de RSC incide en su imagen pública.

Todas las definiciones sobre RS tienen en común que plantean una nueva manera de entender la organización desde una perspectiva fundamentalmente ética impulsando prácticas de gobierno transparente, democráticas y de cuidado del medio ambiente. Cuando se habla de activismo judicial, no solo debe entenderse que aplica al rol del juez y su comportamiento dirigido a hacer operativos los derechos humanos sin condicionamientos, sino que ese activismo se traslada también al propio gobierno judicial con reformas estructurales que sean ejemplo de una administración responsable que toma decisiones considerando el impacto de ellas en la sociedad.

Lo que se busca es desarrollar una nueva cultura institucional que a través de prácticas socialmente responsables —que contemplen las necesidades de los distintos grupos de interés— permitan restablecer la confianza pública. Es decir, que el objetivo central de esta propuesta es impulsar la responsabilidad social como una manera de propiciar cambios positivos mediante iniciativas ambientales, sociales y económicas no solo en el área jurisdiccional sino también administrativa.

El Poder Judicial debe incorporar tres aspectos principales que revelarán su comportamiento socialmente responsable. Luego, diseñar los estándares que suministren información cualitativa y cuantitativa de manera reducida para la posterior evaluación de la responsabilidad. Estos aspectos son:

a) Desempeño económico: Un aspecto distintivo es el análisis permanente del gasto, lo que supone una revisión del destino de los fondos y la búsqueda constante de su optimización. Comprende la administración transparente del presupuesto, políticas de compras que tenga impacto positivo en el orden local (compras verdes), porcentaje del gasto en proveedores realizado en empresas locales, porcentaje de diferencia entre el salario más alto y el más bajo, etc.

b) Desempeño social: En este marco resulta primordial describir los grupos de interés del Poder Judicial, distinguirlos, clasificarlos. Es decir, las personas, grupos, organizaciones o sectores que resultan importantes para la organización. Contempla por ejemplo, la inclusión laboral efectiva de las personas con discapacidad facilitando el desarrollo integral de sus competencias, políticas internas que contemplen perspectivas de género, sistema democrático de ingreso, etc.

c) Desempeño ambiental: En la actualidad toda organización debe tener un compromiso con la sustentabilidad ambiental, reduciendo los impactos negativos que generan en el medio ambiente procurando impactar positivamente. El desafío consiste en la incorporación de marcos claros de trabajo orientados al respeto del medio ambiente y al uso eficiente de los recursos.

## 6.2. Poder Judicial de Salta

El Poder Judicial de Salta emprendió las siguientes actividades relacionadas a prácticas de responsabilidad social pero que no fueron identificadas como tales por parte de la institución y que implementadas de forma aislada diluyen sus beneficios. Podemos mencionar:

Evaluación del Sistema Judicial Tomo I y II<sup>(94)</sup>: La Corte de Justicia de Salta a través de la iniciativa propuesta por el Dr. Abel Cornejo (ministro de la Corte de Justicia de Salta) a partir del año 2011 adoptó la decisión de relevar el grado de satisfacción de los usuarios del sistema judicial y autorizó a la Escuela de la Magistratura a llevar adelante un ambicioso proyecto de investigación que culminó en el año 2013. Ese fue el primer diagnóstico global y el único con que cuenta la organización. Comprendió dos etapas: una desde la perspectiva de los abogados y ciudadanos —usuarios externos— y una segunda etapa destinada a relevar la opinión de magistrados, funcio-

---

(94) Corte de Justicia de Salta, Relevamiento del grado de satisfacción de los usuarios del sistema judicial, <http://www.escuelamagistratura.gov.ar/publicaciones-investigaciones-encuesta-ems.php>, (Disponible 15/08/2019).



narios y empleados —usuarios internos—. Si este modelo de encuesta se replicara en la actualidad sería de relevancia para conocer la opinión de los diversos grupos de interés (*stakeholders*) involucrados de manera directa o indirecta con la organización. Es indispensable que el Poder Judicial de Salta, en oportunidad de diseñar su planificación estratégica, tenga en claro no solo los diversos actores que integran la organización sino y fundamentalmente sus intereses. Esta encuesta no fue replicada en lo sucesivo con lo cual la integración de los diversos grupos de interés que se relacionan con la organización judicial no fue contemplada en la toma de decisiones.

Creación en el Distrito Judicial Centro del “Servicio de Atención Ciudadana”<sup>(95)</sup>: Depende de la Secretaria de Superintendencia y tiene como finalidad brindar información y orientación en temas relacionados con trámites judiciales o que deban ser gestionados ante organismos públicos o vinculados con la atención de la comunidad. Se encuentra actualmente funcionando en el *hall* de entrada de Ciudad Judicial. El servicio de atención ciudadana facilita el acceso a la justicia por parte de la comunidad preocupándose por habilitar desde la organización canales de diálogo. El servicio de justicia no debe perder de vista su destinatario, la persona humana, por lo cual el ciudadano debe ser contemplado en cada acto de gobierno.

Adhesión al Código Modelo Iberoamericano de Ética Judicial adoptado en la XIII Cumbre Judicial Iberoamericana de 2006<sup>(96)</sup>: El Poder Judicial adhirió y estableció que sería de aplicación inmediata. Si bien resulta de gran utilidad como guía práctica debería ser adaptado a las características de la organización. La ética judicial está directamente relacionada con la responsabilidad social y están estrechamente vinculadas. Una administración de la gestión judicial ética exige algo más que una adhesión, se debe avanzar hacia la implementación de un código de ética que regule normativamente el comportamiento de los diversos agentes del poder judicial delimitando sus responsabilidades y sanciones en caso de incumplimiento. Para la elaboración de este Código, se deben escuchar a los diversos actores cuya vinculación con la organización sea directa o indirecta y su redacción debe estar basada en el consenso. La responsabilidad social se asume como política de gobierno interna y externa y la ética es el motor que la conduce.

Plan Piloto de Atención Continua<sup>(97)</sup>: De manera facultativa (hay que destacar la amplia adhesión de los distintos juzgados y tribunales que adhirieron) se extendió el horario de atención, el que se estableció de 08:00 a 17:30, se doto de mayor personal y se destacó que la atención al público constituía la prioridad de la iniciativa, actualmente vigente. Este programa está dirigido a responder a las necesidades de la comunidad, que requerían

---

(95) Poder Judicial de Salta, Acordada CJS 10635/2010, <http://web.justiciasalta.gov.ar/acordadas-poder-judicial-salta.php?>, (Disponible 15/08/2019).

(96) Acordada CJS 12128/2016

(97) Acordada CJS 12241/2016



mayor dedicación y mejora en los tiempos de respuesta para los diversos conflictos que llegaban a la justicia. En ese sentido el poder judicial entendió que debía brindar más oportunidades al ciudadano facilitando el acceso a la justicia liberando ese acceso de barreras temporales o formales. La atención continua es una forma —no la única— de contrarrestar la burocracia, implica priorizar el impacto social que genera en la comunidad una justicia abierta a todos y poniendo a su disposición los recursos con se cuenta.

Coordinación General de las Oficinas de Violencia Familiar y de Género (OVFG)<sup>(98)</sup>: Actualmente tanto el distrito centro como los del interior (Metán y Tartagal) cuentan con OVFG y todas se encuentran en coordinación general a través de una secretaria. Asimismo se fijó como horario de atención al público los días hábiles judiciales de 7:30 a 19:30<sup>(99)</sup>. En el año 2018 se aprobó por Acordada n.º 12704, un Protocolo de Organización y Actuación para casos de Violencia Familiar y de Género, lo que revela la preocupación por abrir canales eficientes y coordinados de actuación judicial que se traduzcan en respuestas rápidas y efectivas para quien acude a la justicia. Ser socialmente responsable implica que las necesidades de la sociedad sean contempladas, el servicio de justicia debe prestarse en función de esas necesidades.

Programa la “Justicia sale a las escuelas” de la Escuela de la Magistratura: Programa que anualmente contempla que magistrados, funcionarios y profesionales dicten charlas en las distintas escuelas del medio local. La brecha que algunos sectores de la sociedad atribuyen al poder judicial, puede ser abordada a través de políticas de dialogo que faciliten la comunicación con la comunidad y la instruyan acerca de las tareas y actividades que se desarrollan en la justicia. Muchos sectores desconocen el trabajo de los agentes dependientes del poder judicial, este *feedback* que se genera con la sociedad es altamente satisfactorio y resulta un indicador social propio de la RS.

Medidas de “Restricción de Gastos” para todo el ámbito del Poder Judicial de Salta<sup>(100)</sup>: Se establecieron medidas tales como la restricción en la adquisición de insumos y bienes, se recomendó un uso racional de los servicios tales como el de energía eléctrica, se limitó la asignación de viáticos, se suspendió el nombramiento de nuevo personal contratado. La vigencia temporal de estas medidas está dada durante todo el 2018, se extendió por el año 2019 y pone en evidencia que el desarrollo económico de la organización debe ser estructurado de una manera socialmente responsable. El cuidado del medio ambiente debe ser una preocupación de la actual administración del poder judicial de manera tal que los recursos sean gerenciados de manera sustentable.

---

(98) Acordada CJS 12530/17

(99) Acordada CJS 12358/17

(100) Acordada CJS 12548/18

Ahora bien, del marco normativo que impulso la RS, existen ciertas disposiciones que son pasibles de ser adoptadas por parte del PJ de Salta, entre ellas podemos mencionar:

a) El Pacto Global de Naciones Unidas: El Poder Judicial de Salta se encuentra en condiciones de adherir a la Red del Pacto Global Argentina. Esta iniciativa de responsabilidad social le permite realizar prácticas o protocolos de actuación interno y de vinculaciones interinstitucionales para el cumplimiento sustentable que contribuya a una administración de justicia eficiente y eficaz. Todos los principios resultan perfectamente reivindicables por parte del Poder Judicial. Un ejemplo de esta posibilidad lo constituye el Poder Judicial de San Juan<sup>(101)</sup>.

b) La Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico: En este contexto el Poder Judicial puede adherir a las directrices y contemplarlas en oportunidad de efectuar las contrataciones con sus proveedores, priorizando las empresas que suscribieron a las directrices por sobre otras.

c) La Declaración sobre las Empresas Multinacionales: Su incorporación, implementación y difusión por parte del Poder Judicial, se condice con el control de convencionalidad que recae en sus magistrados en tanto que estipula que los órganos judiciales deben fiscalizar el cumplimiento de la ley laboral y tratados internacionales. Para ello, deberá centrar sus esfuerzos en diseñar herramientas y capacitar al personal de los juzgados de trabajo, tal como lo hizo en Argentina la Procuraduría de Trata y Explotación de Personas de la Procuración General de la Nación quien dictó una Guía de procedimientos y criterios para detectar trata con fines de explotación laboral<sup>(102)</sup>, instrumento principal de actuación para los fiscales en todo el país.

d) SA8000: Atento a que en Argentina existen algunas empresas que ya certificaron normas SA 8000, el PJS deberá impulsar las contrataciones con carácter prioritario a aquellas que respondan a principios socialmente responsables debidamente certificados.

e) GRI Standards: Un Poder Judicial socialmente responsable debe revelar mediante acciones concretas el compromiso que tiene con la transparencia, dando cuenta de sus contrataciones y políticas de gestión. Es un momento histórico propicio para que surjan nuevos desafíos institucionales.

f) ISO 26000: En el caso del Poder Judicial, esta norma proporciona elementos para poder brindar mejores niveles de calidad en el servicio de justicia, se traducen en el impacto para satisfacer las necesidades de los

---

(101) <https://www.jussanjuan.gov.ar/capacitacion/la-corte-de-justicia-de-san-juan-pionera-en-adherir-al-pacto-global/>

(102) [https://www.mpf.gob.ar/protex/files/2018/02/Informe\\_Protex\\_Trata\\_de-personas\\_2018.pdf](https://www.mpf.gob.ar/protex/files/2018/02/Informe_Protex_Trata_de-personas_2018.pdf) (disponible al 01/10/2019)

justiciables, y sin dudas permitirá aumentar los niveles de productividad. Los beneficios de la aplicación de la Norma ISO en el Poder Judicial es que permite asegurarse que los bienes y servicios cumplen con los requisitos obligatorios relacionados con la calidad, la seguridad o el medio ambiente, entre otras cuestiones.

g) Informe Nolan: Debido a que, en Argentina, toda organización estatal, incluido el Poder Judicial (como órgano del Estado encargado de la administración de justicia), usa, administra, gestiona y compromete recursos que son públicos, podría implementarse un manual de prácticas de conducta, con el objeto de fortalecer la legitimidad y transparencia institucional.

Estas iniciativas sin dudas implican un avance en la incorporación de prácticas que se impulsan a través de la responsabilidad social. Sin embargo, el Poder Judicial de Salta debería contar con un programa integral de gestión que considerando los grupos de interés implemente políticas de desarrollo económico, social y ambiental pasibles del control público. Las estrategias de responsabilidad social ponen el acento en la persona humana, se centran en los valores de transparencia, ética, participación de los *stakeholders* en la toma de decisiones, cuidado del medio ambiente, administración eficiente de los recursos y rendición de cuentas de todo cuanto el poder judicial decida y haga en materia de recursos públicos.

De esa manera, la responsabilidad social del Poder Judicial de Salta iría en consonancia con lo que la propia Constitución de la Provincia de Salta dispone, en cuanto señala que a la provincia le corresponde “organizar el Estado Provincial bajo el sistema representativo republicano de acuerdo a la Constitución Nacional, en una democracia participativa y pluralista, adecuada a las exigencias de la justicia social” (Preámbulo). La idea de justicia a la que responde la RS es la de justicia social según los postulados de Rawls, Sen y Nussbaum. Asimismo, el texto constitucional establece que “los poderes públicos defienden y resguardan el medio ambiente en procura de mejorar la calidad de vida, previenen la contaminación ambiental y sancionan las conductas contrarias” (art. 30, segundo párrafo). Estos principios constitucionales, se condicen con la implementación del modelo de responsabilidad social basado en idénticos ideales.

Ahora bien, en los apartados precedentes se puso de resalto que el Poder Judicial de Salta incorporó acciones que podrían encuadrarse en el marco de la responsabilidad social, sin embargo en el sentido estricto del término no puede hablarse formalmente de que su gestión actual sea socialmente responsable. Para ello la planificación estratégica debería contemplar:

- La incorporación en su estructura interna de un área, con dependencia funcional directa de la Corte de Justicia de Salta, cuya función sea la de impulsar y monitorear todas las iniciativas que materialicen el plan de RS del Poder Judicial y desarrollar todas las actividades necesarias para la confección de la memoria de sustentabilidad anual.

- La elaboración y publicación de una carta compromiso con el ciudadano: elaborar un manifiesto en dónde el Poder Judicial asuma la obligación en la prestación de su servicio de justicia, enumerando los deberes a su cargo y las vías de reclamos que debe proveerse en caso de incumplimiento. Debe contener en un lenguaje claro la misión de la organización, las funciones, la descripción precisa y detallada de los servicios que presta, la forma en que se accede a ellos y en caso de incumplimiento donde reportarlos.

- La inclusión en la Planificación Estratégica del plan de RS con detalle de los proyectos o programas en el ámbito de la responsabilidad social y alcance de estos, indicando que estándares son los que se adoptarán.

- La implantación y certificación de sistemas de gestión ambientales (uso de papel reciclado, residuos tecnológicos, etc.).

- Las actividades de instrucción en materia de responsabilidad social entre las personas de la organización, comunidad y empresas locales.

- La elaboración y difusión de memorias de sostenibilidad en base a la guía de Global Reporting Initiative (GRI).

- El análisis de los impactos y contribución al desarrollo de sistemas productivos locales.

- Las apariciones en prensa y reconocimientos públicos, relacionados con prácticas en responsabilidad social.

## CAPÍTULO VII

### CONCLUSIÓN

#### **7.1. La idea de Justicia que reivindica un Poder Judicial socialmente responsable**

Si bien la RS del Estado es un concepto que para muchos es redundante, ya que afirman que el Estado en sí mismo tiene una función social como origen y meta, sin embargo es precisamente esta concepción la que genera que el Estado descuide ese fin y deje de innovar. La RS del Estado tiene dos amplios ámbitos de acción. Por un lado, se encuentra su propia responsabilidad social, la que va mucho más allá de sus obligaciones, y por otro lado, se encuentra el papel que el sector público debe jugar en el desarrollo y fomento de la RS tanto de las empresas como de la ciudadanía. Es decir, ser socialmente responsable es una responsabilidad compartida (tanto por el Estado como por las empresas) porque el bienestar de nuestra sociedad no es una tarea que se deba dejar a unos cuantos, sino que es una responsabilidad que debe ser asumida por todos. Por si alguna duda quedaba al respecto, la pandemia por el COVID-19 trajo consigo la importancia y los alcances de la llamada “responsabilidad social”.

En base al concepto de RS y las reflexiones que de él se derivaron puede afirmarse que la RS y el Estado se interrelacionan y se potencian, sin embargo, considero que en este trabajo se la presenta como un modelo alternativo de evaluación y gestión que inexorablemente supone un mayor involucramiento del PJ con la comunidad, que al evaluar los impactos positivos y negativos de su accionar se traduce en una mejora de la sociedad y del medio ambiente. La RS como práctica del Estado, no se concibe desde una perspectiva del deber ser sino como constitutiva de su ser. Es un modelo de acción que trabaja sobre el “cómo” abordar el rol del estado y de los poderes que lo integran.

Ahora bien, cabe concluir que de conformidad con la idea de justicia (instituciones + enfoque de las capacidades + derechos humanos) y la necesidad de revertir la creciente insatisfacción de una sociedad que reclama y espera una administración de justicia más eficiente, el Poder Judicial de Salta debe rediseñar su manera de relacionarse con la comunidad. Es que la responsabilidad social es el modelo de gestión que mejor se condice con la Misión y Visión de la Organización. Aunque los avances que se han

registrado en materia de gestión han sido significativos, no resultan suficientes.

Entonces, si la misión<sup>(103)</sup> del Poder Judicial de Salta fue definida como “administrar justicia de manera independiente, asegurando los derechos y el acceso a la justicia de los habitantes en procura del resguardo del orden social y contribuyendo a la consolidación de la democracia, sobre la base del sistema republicano y del respeto a las garantías fundamentales de todas las personas, mediante la prestación de un servicio de excelencia”, esa misión deja en claro que se trata de brindar “un servicio de justicia”. Asimismo cuando se estableció la Visión se dijo que el Poder Judicial de Salta busca “ser visto como un Poder Judicial independiente, accesible y orientado a la protección oportuna de los derechos de las personas, con modernos, eficaces y eficientes sistemas de organización y gestión; con vocación de servicio y compromiso ético en la acción y comunicación con la sociedad”. Por ende, ese servicio de justicia tiene como destinatario final al ciudadano —comprensivo de las generaciones presentes y futuras— y debe ser prestado de una manera abierta y transparente.

Como corolario de ello, ser socialmente responsable implicará para el Poder Judicial de Salta un cambio cultural, asumir la conducción y el liderazgo que el actual contexto social exige, lo que constituye la clave para revertir la desconfianza de una sociedad que demanda reformas de los poderes del Estado. Así, se advierte que desde el preámbulo del texto constitucional se puede verificar la relevancia que la Constitución confiere a la función judicial. Desde esta perspectiva, el derecho a la tutela judicial se inserta dentro de las grandes líneas definitorias del Estado Constitucional de Derecho. Asimismo, para que una tutela judicial sea efectiva se exige que el gobierno, a través de uno de sus poderes —el Judicial— reconozca cuál es la idea de justicia que lo dirige y para ello deberá tomar una posición. Entonces, el Poder Judicial, constituye una pieza fundamental en este engranaje que supone poner al ciudadano y sus derechos por encima de los tradicionales modelos organizacionales. Es que, para hacer posible “afianzar la justicia... promover el bienestar general... para nosotros, para nuestra posteridad, y para todos los hombres del mundo que quieran habitar el suelo argentino...” el servicio de justicia debe responder a la estructura básica de la sociedad, debe preocuparse y ocuparse por las generaciones presentes y futuras y debe trabajar no solo para el desarrollo de las capacidades humanas mínimas e indispensables y que como dogma de fe permita recuperar la esperanza en que algún día, tendremos una sociedad más justa. Esta idea se ve reforzada por la existencia de poderes judiciales que advirtieron esta demanda e incorporaron formalmente prácticas de RS, tal es así que tanto el Consejo de la Magistratura de la Nación, el Ministerio Público de CABA y el Poder Judicial de Córdoba a través del Superior Tribunal de Justicia han

---

(103) <https://www.justiciasalta.gov.ar/es/plan-estrategico>.

dado muestra que la responsabilidad social es una realidad y está en ejecución.

La estructura del Poder Judicial de Salta se encuentra —al igual que la mayoría de los poderes judiciales del país— con dificultades para adaptarse a las necesidades de una sociedad en permanente evolución. Ello obliga, si se quiere cumplir con el mandato constitucional que establece el derecho de todos a una tutela judicial efectiva, a redefinir las políticas de gestión tanto en su ámbito económico, social y ambiental de manera de desarrollar un proceso de mejora institucional.

Si bien en el desarrollo del presente trabajo se fueron deslizado ideas que, aplicadas al Poder Judicial de Salta, generarán avances en materia de RS, es preciso señalar que el primer paso estará dado desde la dirección de la Organización y a través de la Misión y Visión expuestas en un Plan Estratégico. Allí se asumirá el compromiso de desarrollar sus objetivos incorporando expresamente los principios de la RS y adhiriendo a los ODS. Surge entonces necesario formular un Plan de Responsabilidad Social del Poder Judicial en el que, como consecuencia de un mapeo de la Organización y de diálogos con los grupos de interés, se definan los aspectos materiales, aquellos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos o bien aquellos que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés. Los aspectos materiales, así establecidos, deberán ser correlacionados e integrados con los ODS de la Agenda 2030 de la ONU, definiendo el grupo de indicadores cuantitativos que posibiliten medir la evolución anual de los impactos económicos, ambientales y sociales.

Para evaluar el compromiso de la Institución con el logro de los objetivos, se deberá poder llevar a cabo medidas que tengan impacto positivo en los aspectos materiales. Asimismo, a efectos de formalizar y tener una herramienta para dar a conocer la realizado, se elaborarán Memorias de Sostenibilidad anuales utilizando la metodología propuesta por la Global Reporting Organization, siendo la guía vigente la denominada GRI Standards e integrándola con los ODS. Esta metodología, posibilita reportar la evolución observada en los indicadores y así evaluar el compromiso asumido en el Plan de Responsabilidad Social y su desarrollo en el tiempo. La elaboración de los reportes de sostenibilidad, con una periodicidad anual, fomenta la transparencia y genera confianza en la información expuesta.

Dentro del modelo de gestión de RS la comunicación tiene un papel fundamental, ya que es el modo por el cual el PJ dará a conocer a sus grupos de interés la dirección en la que se transita, los avances logrados y los objetivos por alcanzar sirviendo como una herramienta para lograr una mejor relación con la ciudadanía y generar confianza. Este proceso de definición de aspectos materiales, indicadores, reportes y comunicación no se desarrolla por única vez, sino que está en permanente construcción,

atendiendo a las expectativas cambiantes de los grupos de interés y a las propias definiciones que establezca la institución.

Ahora bien, ¿existe un límite para la aplicación de este modelo de gestión? Definitivamente no. Porque un Poder Judicial socialmente responsable responde a los principios de transparencia, solidaridad, ética, sustentabilidad, eficacia, eficiencia y será viable siempre que la cultura institucional sea repensada. La independencia e imparcialidad del Poder Judicial deben ser reafirmadas no como privilegios sino como los pilares constitucionales sobre los que reposa la responsabilidad social de un poder del Estado renovado y comprometido con su comunidad: se trata de concebir un nuevo modelo del servicio de justicia —de carácter esencial— que no sea indiferente al contexto social, económico y ambiental que lo rodea.

*¿Qué es la sociedad decente? (...) “Distingo entre una sociedad decente y una sociedad civilizada. Una sociedad civilizada es aquella cuyos miembros no se humillan unos a otros, mientras que una sociedad decente es aquella cuyas instituciones no humillan a las personas”.*

(Avishai MARGALIT, *La sociedad decente*).



## BIBLIOGRAFÍA

- ACOSTA, C. S., "ISO 26000 Guía de Responsabilidad Social", Cengage Learning Argentina, Buenos Aires, 2012.
- AFIP. Administración Federal de Ingresos Públicos, "Código de Ética para el personal", de <http://www.afip.gob.ar/institucional/codigoEtica.asp>
- ALFIE, A. Clarin.com., de [https://www.clarin.com/politica/justicia-institucion-genera-menor-confianza\\_0\\_rJ7J0HJcW.html](https://www.clarin.com/politica/justicia-institucion-genera-menor-confianza_0_rJ7J0HJcW.html)
- ALMAGRO GARCÍA, J. J.-G.-D., "Responsabilidad Social: una reflexión global sobre la RSE", Prentice Hall, Madrid, 2009.
- ANNAN, K. Truman Museum. de [http://www.un.org/es/sg/annan\\_messages/2006/trumanmuseum2006.html](http://www.un.org/es/sg/annan_messages/2006/trumanmuseum2006.html)
- BCRA (s.f.). Banco Central de la República Argentina, "Código de Ética para el personal", [http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Codigo\\_de\\_Etica.asp](http://www.bcra.gov.ar/Institucional/Codigo_de_Etica.asp)
- Boletín Oficial del Estado, de <https://www.boe.es/buscar/act.php?id=BOE-A-2008-3868>
- CÁNOVAS, J. D., MATEOS, J., "Responsabilidad Social Corporativa: más que un modelo de gestión, un reto para las Administraciones Publicas", *Revista de la Escuela de Innovación y Formación de Murcia*, 2014.
- CANYELLES, J. M., "Responsabilidad Social de las administraciones pública", *Revista de Contabilidad y Dirección*, vol. 13, ps. 77-114.
- Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública, p. 5 de <http://old.clad.org/documentos/declaraciones/carta-iberoamericana-de-calidad-en-la-gestion-publica/view>
- Centro de Información Judicial, de <http://www.cij.com.ar>.
- Congreso de los Diputados, Libro Blanco de la RSE, [http://www.congreso.es/public\\_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D\\_424.PDF](http://www.congreso.es/public_oficiales/L8/CONG/BOCG/D/D_424.PDF)
- Consejo de la Magistratura de la Ciudad de Buenos Aires, de <https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/responsabilidad-social/responsabilidad-social>

- Corte de Justicia de Salta, de <http://www.escuelamagistratura.gov.ar/publicaciones-investigaciones-encuenta-ems.php>
- El Cronista, de <https://www.cronista.com/economiapolitica/Segun-una-encuesta-la-Justicia-es-considerada-la-institucion-mas-corrup-ta-20171006-0090.htm>
- FAO, Certificación SA 8000, de <http://www.fao.org/docrep/007/ad818s/ad818s06.htm>
- FERREYRA RUBIO, D. M. “Poder Ciudadano”, de <http://www.poderciudadano.org/libros/InformePoderCiudadano2017.pdf>
- Foro de Responsabilidad Social para el Desarrollo Sostenible, disponible en [www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/responsabilidadsocial](http://www.argentina.gob.ar/desarrollosocial/responsabilidadsocial).
- Global Reporting Initiative: Guías para la información sobre Sostenibilidad, de [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)
- GONZALEZ, F., SAN MARTÍN, G. (2012). Universidad Nacional de Cuyo, de [http://www.bdigital.uncu.edu.ar/objetos\\_digitaes/5172/gonzalezbalancesocioambiental.pdf](http://www.bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitaes/5172/gonzalezbalancesocioambiental.pdf)
- GUERRA, A., “De la Responsabilidad Social Empresarial a la Ética en el Cambio Organizacional”, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=88001806>
- Guía para operadores judiciales sobre la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible con énfasis en el ODS 16, Javier Benech - Cuadernos de Discusión de Comunicación e Información - ISSN: 2301-14249 disponible en [unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000254960](http://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000254960).
- INDEC, de <http://www.indec.gob.ar>
- Infobae de <https://www.infobae.com/politica/2017/09/11/una-encuesta-revelo-que-la-justicia-y-su-accionar-tienen-una-imagen-muy-negativa/>
- Instituto Ethos, de <https://www.ethos.org.br>
- ISO 26000, de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Justicia Córdoba, de <https://www.justiciacordoba.gob.ar>
- La Nación, de <https://www.lanacion.com.ar/1856012-el-62-por-ciento-no-creen-la-justicia>
- LENARDÓN, F. R., “Economía Social, Responsabilidad Social y Balance Social, tres bases para el diagnóstico un desarrollo integral”, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2013.
- LENARDÓN, F. R., “Responsabilidad social y Balance Social en el Sector Público”, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2016.

- Libro Verde, Comisión de las Comunidades Europeas, [http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)
- LOZANO, J. M., Un abordaje para la ética organizacional: [https://www.academia.edu/2382943/Un\\_abordaje\\_para\\_la\\_%C3%A9tica\\_organizacional](https://www.academia.edu/2382943/Un_abordaje_para_la_%C3%A9tica_organizacional)
- LORENZETTI, Ricardo Luis, “Políticas de Estado para el Poder Judicial” disponible en <https://www.cij.gov.ar/politicas-de-estado-para-el-poder-judicial.pdf>
- Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la República Argentina, de <https://www.justicia2020.gob.ar>
- Ministerio de Trabajo, Migraciones y Seguridad Social del Gobierno de España, de [http://www.empleo.gob.es/es/sec\\_trabajo/EERSE\\_WEB.pdf](http://www.empleo.gob.es/es/sec_trabajo/EERSE_WEB.pdf)
- Ministerio Público Fiscal CABA, de <https://www.fiscalias.gob.ar/comunidad/responsabilidad-social/>.
- MORELLO, A. M., “La justicia de frente a la realidad”, Rubinzal Culzoni, Santa Fe, 2002.
- Naciones Unidas, Los 10 Principios del Pacto Mundial, de <http://www.pactomundial.org/2015/02/10-principios-del-pacto-mundial/>
- NUSSBAUM, M. C., “Crear Capacidades, propuesta para el desarrollo humano”, Paidós, Barcelona, 2012.
- NUSSBAUM, M. C., “Las fronteras de la justicia, consideraciones sobre la exclusión”, Paidós, Barcelona, 2007.
- O’DONNELL, G., “Accountability horizontal: la institucionalización legal de la desconfianza política”, *Revista Española de Ciencia Política*, núm. 11, 11-31, 2004.
- OCDE (s.f.). “Directrices de la OCDE para empresas multinacionales”, de <http://www.mneguidelines.oecd.org/guidelines/>
- OCDE, “Directrices de la OCDE para empresas multinacionales”, de <http://www.mneguidelines.oecd.org/guidelines/>
- OCDE, “Recomendación de la OCDE sobre Integridad Pública”, de <https://www.oecd.org/gov/ethics/recomendacion-sobre-integridad-es.pdf>
- ODS, de <https://www.undp.org/content/undp/es/home/sustainable-development-goals.html>
- OIT, “Declaración tripartita de principios sobre empresas multinacionales y la política social”, de [http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS\\_124924/lang--es/index.htm/](http://www.ilo.org/empent/Publications/WCMS_124924/lang--es/index.htm/)

- Organización Internacional de Normalización, ISO — Organización Internacional de Normalización — ISO 26000 Responsabilidad Social, de [https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso\\_26000\\_project\\_overview-es.pdf](https://www.iso.org/files/live/sites/isoorg/files/archive/pdf/en/iso_26000_project_overview-es.pdf)
- Poder Ciudadano, de <http://www.poderciudadano.org/libros/InformePoderCiudadano2017.pdf>
- Poder Judicial de Córdoba, Código de Ética para Magistrados y Funcionarios del Poder Judicial en <https://www.justiciacordoba.gob.ar/EticaJudicial/Doc/CodigoEtica.pdf>
- Poder Judicial de Salta, de <http://web.justiciasalta.gov.ar/acordadas-poder-judicial-salta.php?>
- RAWLS, J., “Teoría de la Justicia. Buenos Aires”, Fondo de Cultura Económica de Argentina S.A., 1993.
- RICO RUIZ, C. R., “Derecho y Cambio Social - Responsabilidad Social Pública y Calidad Democrática”, <http://www.derechoycambiosocial.com>
- RUBINSTEIN, Santiago J., “Responsabilidad Social Estatal”, *Revista de Derecho Laboral*, Sociedad Argentina de Derecho Laboral, año IX, N° 38, junio-julio 2008, disponible en [ar.ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=28141&print=2](http://ar.ijeditores.com/articulos.php?idarticulo=28141&print=2)
- SALADO, D. en <http://eleconomista.com.mx/infografias/2013/05/28/cambios-clave-version-g4-gri>.
- SEN, A. - KLIKSBERG B., “Primero la Gente”, Temas Grupo Editorial SRL., Buenos Aires, 2011.
- SEN, A., “La Idea de la Justicia”, Taurus, Madrid, 2011.
- SEN, A. y otros (s.f.). Banco Interamericano de Desarrollo, de Departamento de Desarrollo Sostenible, División de Desarrollo Social. “Romper el ciclo de la pobreza, Invertir en la infancia. Conferencias Magistrales”: <https://es.slideshare.net/semillerotvdhs/soc-114-s>
- TREBILCOCK, M. J.-M., “Derecho y Desarrollo: Guía fundamental para entender por qué el desarrollo social y económico depende de instituciones de calidad”, Siglo XXI Editores Argentina, Buenos Aires, 2017.
- VENTURA, B. E.-D., “Recursos Humanos y Responsabilidad Social Corporativa”, Ediciones Paraninfo S.A., Madrid, 2012.
- VIGO, R. L., “Tratado de Derecho Judicial”, Abeledo Perrot, Buenos Aires, 2013.
- VINSENNAU, Daniel José y SIMONETTA, Carlos David, “Responsabilidad Social Empresaria, Evolución, dinámica y perspectivas divergentes”, Osmar D Buyatti, Buenos Aires, 2019.

VOLPENTESTA, J. R., “Responsabilidad Social Empresaria, Sostenibilidad y *Stakeholders*: el nuevo paradigma de gestión empresarial socio-ambientalmente responsable y sostenible”, Osmar D. Buyatti, Buenos Aires, 2017.

WERNER, M., de <http://www.diariojudicial.com/nota/79010/notas-de-fondo/yo-la-peor-de-todas.html>

<https://www.jussanjuan.gov.ar/capacitacion/la-corte-de-justicia-de-san-juan-pionera-en-adherir-al-pacto-global/>

[https://www.mpf.gob.ar/protex/files/2018/02/Informe\\_Protex\\_Trata\\_de\\_personas\\_2018.pdf](https://www.mpf.gob.ar/protex/files/2018/02/Informe_Protex_Trata_de_personas_2018.pdf)

<http://www.carm.es/chac/interleg/arti0008.htm>

<https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/peace-justice/>

<https://consejo.jusbaires.gob.ar/institucional/responsabilidad-social/responsabilidad-social>.

<https://database.globalreporting.org/>

[https://www.oas.org/36ag/espanol/doc\\_referencia/Carta\\_NU.pdf](https://www.oas.org/36ag/espanol/doc_referencia/Carta_NU.pdf)

