

PERSPECTIVAS

de las Ciencias Económicas y Jurídicas

> Volumen 13 - N° 2 - Año 2023



PERSPECTIVAS

de las Ciencias Económicas y Jurídicas

> Volumen 13 - N° 2 - Año 2023



Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa

Coronel Gil N° 353 (6300) Santa Rosa (La Pampa, Argentina)

investigacionyposgrado@eco.unlpam.edu.ar

Cuerpo editorial de la Revista

Dirección de la Revista

Dra. Helga María Lell (*Conicet, Centro de Investigación en Ciencias Jurídicas, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas, Universidad Nacional de La Pampa*)

Comité Editorial

Dr. Juan José Gilli (*Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de La Plata*)

Dra. Alicia Rey (*Universidad Nacional de Luján y Universidad Nacional de La Matanza*)

Dra. Olga Luisa Salanueva (*Universidad Nacional de La Plata*)

Dra. Patricia Kent (*Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco*)

Dra. Nancy Cardinaux (*Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de La Plata*)

Dr. José Orlor (*Universidad Nacional de La Plata y Universidad de Buenos Aires*)

Dra. Stéphanie de Moerloose (*Universidad Austral y Universidad de Ginebra*)

Mg. Hernán Alonso Bafico (*Universidad Nacional de La Plata*)

Mg. José Pérez Corti (*Universidad Nacional de Córdoba y Universidad Católica de Córdoba*)

Mg. Marta Paz (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Mg. Silvia Rampello (*Universidad Nacional de La Matanza*)

Esp. Marcelo Lamoglia (*Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de La Pampa*)

Dr. Tomás Chahín (*Universidad de Buenos Aires*)

Mg. Yamila Magiorano (*Universidad Nacional de La Pampa*)

CPN Abg. Claudio Casadio Martínez (*Universidad Nacional de La Pampa*)

ISSN 2250-4087

e-ISSN 2545-8566

Esta publicación se realizó con la asistencia editorial del Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, a través de la Dirección Nacional del Sistema Argentino de Información Jurídica.

La colaboración se realizó a partir del Convenio Marco de Asistencia y Cooperación Recíproca entre el Ministerio de Justicia y Derechos Humanos de la Nación, la Universidad Nacional de La Pampa y la Red Federal de Revistas Jurídicas.

Coordinación del proceso editorial

Abg. Andrea Diharce (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Colaboradores del proceso editorial

Dra. Yamila Juri (*Conicet, Universidad Nacional de Cuyo*)

Dra. Gina Paola Rodríguez (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Dra. Paola Druille (*Conicet, Universidad Nacional de La Pampa*)

Dra. Laura Pérez (*Conicet, Universidad Nacional de La Pampa*)

Dr. Agustín Carlevaro (*Conicet, Universidad Nacional del Nordeste*)

Mg. Edith Esther Alvarellos (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Mg. Ezequiel Stordeur (*Universidad del Norte de Santo Tomás de Aquino*)

Mg. Lucía Colombato (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Abg. Julieta Duedra (*Universidad Nacional de La Plata*)

Dr. Gonzalo Ana Dobratinich (*Universidad de Buenos Aires y Universidad Nacional de José C. Paz*)

Abg. Guadalupe Martín Dasso (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Lic. Camila Stimbaum (*Universidad Nacional de La Plata*)

Lic. José Luis De Piero (*Conicet, Universidad Nacional de Tucumán*)

Lic. Melina Denise Corrado (*Universidad Nacional de La Plata y Universidad Nacional de Río Cuarto*)

Lic. Soledad Ortega (*Universidad Nacional de Buenos Aires*)

Prof. Carolina Lelia Schewe (*Conicet, Universidad Nacional de Misiones*)

Prof. Giselle Alejandra Lapalma (*Conicet, Universidad Nacional de la Patagonia San Juan Bosco y Universidad de Buenos Aires*)

Prof. Pamela Mapelli (*Universidad Nacional de Córdoba y Griffin High, Georgia*)

Camila Bustamante Yánes (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Ezequiel Puhl (*Universidad Nacional de La Pampa*)

Responsabilidad por contenidos y pautas éticas

La revista adhiere a las normas COPE sobre ética de la investigación y las publicaciones científicas.

Los autores de los artículos publicados en esta revista son los responsables exclusivos de sus contenidos, con cuyos juicios no necesariamente se identifican las instituciones editoras. Asimismo, declaran haber cumplido con las normas internacionales en materia de conflicto de intereses y normas éticas para la investigación y publicación de material académico y científico.

En caso de detectarse plagio, se rechazará automáticamente el artículo. La revista cuenta con el *software* iThenticate de detección de plagio.

Evaluadores científicos de los trabajos publicados en este número

Los artículos de *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas* son evaluados por evaluadores externos del Programa Nacional de Incentivos de la Secretaría de Políticas Universitarias del Ministerio de Educación de la Nación.

Indizada en:

Núcleo Básico de Revistas Científicas Argentinas

ERIH Plus

DOAJ

REDIB

Elektronische Zeitschriftenbibliothek

Latindex-Catálogo

vLex (Portal de Información Jurídica)

BINPAR (CAICYT/CONICET)

MIAR

Latinoamericana

LatinRev

CIRC

Repositorio Digital de Acceso Abierto UNLPam

BASE

I2OR

Autoridades de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas

Decano

Mg. Francisco Gabriel Marull

Vicedecana

Mg. Cynthia Adriana Diner

Secretaria de Investigación y Posgrado

Mg. Lucía Carolina Colombato

Secretario Económico-Administrativo

Cr. Mauricio Norberto Ferretti

Secretario Académico

Esp. Rodrigo Torroba

Secretaria de Extensión y Vinculación
con Graduados/as

Cra. María Jimena Marcos

Secretaria de Consejo Directivo

Abog. Guillermina Falcone

Consejo Directivo (Titulares)

Claustro Docentes:

Subclaustro de Profesores/as

Helga María Lell, Eduardo Raúl Pordomingo, Norma Beatriz Martínez,
Sonia Mirta Schmidt, Juan Mecca y María Fernanda Altolaguirre

Subclaustro de Docentes Auxiliares:

Hugo Rodríguez y Natalia Leonor Monge

Claustro Graduados/as:

Marianela Evangelista, María Antonella Marchisio y Juan Ignacio Boetti

Claustro Estudiantes:

Juan Pedro Manzano, Melina Victoria Ojeda, Alejo Manuel Bringas Gelitti y
Catalina Goedelmann

Claustro No Docente:

Ana Paula Burgos

Palabras del Decano

Estimados/as lectores/as de *Perspectivas*.

Este número de la Revista nos encuentra con importantes novedades para el campo de la investigación universitaria.

La Secretaría de Políticas Universitarias (SPU) del Ministerio de Educación, que actualmente se encuentra a cargo del Esp. Oscar Alpa, ex decano de esta Facultad y actual rector de la UNLPam en uso de licencia, aprobó el pasado 7 de marzo, el Reglamento del Programa para la Investigación Universitaria Argentina (Prinuar). La convocatoria está en curso y finalizará en el mes de junio de 2023.

El Prinuar tiene como propósito principal institucionalizar la figura de la investigadora y el investigador universitario, con igualdad de género, federalismo y autonomía, atendiendo las líneas propuestas por las universidades y las políticas nacionales de desarrollo del conocimiento. Este objetivo constituye uno de los ejes que definió el Esp. Alpa como prioridades de su gestión frente a la SPU.

En este sentido, el programa es superador del anterior sistema de categorizaciones –y también de las propuestas de modificación que emergieron durante el período en que el sistema se vio detenido–, por cuanto articula la dimensión de la investigación con la docencia, la extensión y las artes, ayudando a consolidar una perspectiva integral para el desarrollo científico y tecnológico.

Además, el sistema de categorizaciones que se propone considera los consensos alcanzados en el seno de la Comisión de Ciencia, Técnica y Arte del Consejo Interuniversitario Nacional, los aportes de Consejo Interuniversitario Nacional (CIN) y del Consejo de Rectores de Universidades Privadas (CRUP), y las contribuciones de la Secretaría de Articulación Científica y Tecnológica del Ministerio de Ciencia y Tecnología (MINCyT).

El nuevo programa prevé devolver previsibilidad a las carreras de docentes investigadoras/es y a la planificación de las políticas de I+D al interior de las universidades mediante llamados periódicos a categorización para ingreso y promoción cada dos años (recordemos que la última categorización fue en 2014). Es por ello que se acompaña de una actualización del banco de evaluadoras/es y del diseño de un *software* más eficiente que procura resolver una situación de nueve (9) años de retraso. Alrededor de medio centenar de docentes investigadoras/es de nuestra facultad han presentado sus solicitudes de ingreso y/o promoción, lo que nos permitirá fortalecer esa dimensión de la tarea académica.

Los próximos desafíos se encuentran en la promoción de la investigación en articulación con los programas de posgrado como elementos centrales del desarrollo económico, social y cultural de nuestra provincia. Nos interpela la responsabilidad social que como parte de la universidad pública tenemos frente a la comunidad que, con su esfuerzo colectivo, nos sustenta.

Mg. Francisco G. Marull
Decano

Presentación

Este número constituye un paso importante para la revista, puesto que, como pueden observar quienes leen, contamos con catorce artículos y dos reseñas. La mitad de estos trabajos corresponde al área de las ciencias jurídicas y la otra mitad, a las ciencias económicas. Tal composición constituye un avance para nosotros, por cuanto lograr un balance entre ambas disciplinas ha sido un desafío de los últimos años. Asimismo, como puede notarse, hay una pluralidad de investigadores de diversas casas de altos estudios, tanto de Argentina como de otros países. Esto muestra el crecimiento de la visibilidad de la obra que ha emprendido la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa cuando creó este espacio.

Para quienes deseen enviar sus trabajos, cabe recordar que la convocatoria está abierta de manera permanente, que todos los trabajos atraviesan un referato doble ciego y son controlados con un *software* antiplagio. La publicación se realiza de manera semestral en los formatos impreso y electrónico (pdf y html). La revista se encuentra indexada en diversas bases que acreditan su calidad.

Finalmente, es necesario destacar el esfuerzo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas y de la Universidad Nacional de La Pampa para realizar esta publicación y la colaboración fundamental que realiza el Ministerio de Justicia de la Nación en la edición, corrección y diseño de los trabajos.

Dra. Helga María Lell

Directora de la revista Perspectivas

Índice

página

Palabras del Decano	XI
Presentación	XIII

Sección 1

Artículos de investigación científica y académica

Consejo de la Magistratura, reforma judicial feminista y acceso a la justicia. Estudio de caso. <i>Council of the magistrature, feminist judicial reform and access to justice. Case study. Conselho da Magistratura, reforma judicial feminista e acesso à justiça. Estudo de caso.</i> Daniela Zaikoski Biscay	3
---	---

Emociones y sesgos implícitos en el derecho: ¿fenómenos similares? Un abordaje desde las distintas teorías. <i>Emotions and implicit biases in law: ¿similar phenomena? An approach from different theories. As emoções e os preconceitos implícitos no direito: fenómenos semelhantes? Uma abordagem a partir de diferentes teorias.</i> Sofia Pezzano	23
--	----

“A todo evento”: argumentación jurídica e (in)comunicación profesional. <i>“A todo evento”: legal argumentation and professional (miss)communication. “A todo evento”: argumentação jurídica e (in)comunicação profissional.</i> Mariana Cucatto	47
---	----

El rol de las organizaciones sociocomunitarias en el acceso a la justicia. La perspectiva de una mujer que sufrió violencia por motivos de género. <i>Socio-Community organizations and access to justice in the perspective of a woman who suffered gender-based violence. Organizações sociocomunitárias e acesso à justiça na perspectiva de uma mulher vítima de violência de género.</i> Betsabé Policastro	65
---	----

Indicadores estratégicos como herramientas para la gestión de planificación dentro de una institución pública de educación superior. <i>Strategic indicators as tools for planning management within a public institution of higher education. Indicadores estratégicos como instrumentos de planeamento da gestão numa instituição pública de ensino superior.</i> Natalia Bernardina Naranjo Morán y Eduardo Javier Espinoza Solís	85
En defensa de un control republicano reflexivo de constitucionalidad. Un análisis comparativo de las propuestas de Tom Hickey y Richard Bellamy. <i>In defense of a reflexive republican constitutional review. A comparative analysis of Tom Hickey and Richard Bellamy's proposals. Em defesa de um controlo republicano reflexivo da constitucionalidade. Uma análise comparativa das propostas de Tom Hickey e Richard Bellamy.</i> Nicolás Emanuel Olivares	101
Spin-off universitarias y desempeño organizacional: una revisión sistemática de la literatura. <i>University spin-offs and organizational performance: a systematic review of the literature. Spin-offs universitários e desempenho organizacional: uma revisão sistemática da literatura.</i> Juan Pedro Brandi	125
Las billeteras virtuales: un instrumento financiero alternativo para lograr la inclusión financiera. <i>Virtual wallets: an alternative financial instrument to achieve financial inclusion. Carteiras virtuais: um instrumento financeiro alternativo para a inclusão financeira.</i> Gonzalo Rubén Sosa	143
Factores del merchandising digital que inciden en la compra electrónica de indumentaria y calzado. <i>Factors of digital merchandising that affect the electronic purchase of clothing and footwear. Factores de merchandising digital que influenciam as compras eletrónicas de vestuário e calçado.</i> Hernán Ramón Toniut	159
Las relaciones bilaterales entre Argentina y Estados Unidos desde el retorno a la democracia. <i>Bilateral relations between Argentina and the United States since the return to democracy. Relações bilaterais entre a Argentina e os Estados Unidos desde o regresso à democracia.</i> Víctor F. Toledo	179
El Foro Económico Mundial y la productividad. Bases históricas de la competitividad. <i>The world economic forum and productivity. Historical bases of competitiveness. O Fórum Económico Mundial e a Produtividade. Fundamentos históricos da competitividade.</i> Fernando Francisco Mas	203
La moneda más allá y más acá del intercambio. <i>The currency beyond and beyond the exchange. A moeda para além e para além do câmbio.</i> Fernando Salazar Silva y Alba Liliana Cuaspud Cáliz	215

Factores clave en la retención del talento IT. Key factors in IT talent retention. Factores-chave na retenção de talentos de TI. Pablo Peranzola y Fernando Troilo 225

Una controversia sobre el concepto de restricción externa. A controversy over the concept of external constraint. Uma controvérsia sobre o conceito de constrangimento externo. Maximiliano Albornoz 245

Sección 2

Reseñas, entrevistas y comentarios críticos

Reseña de libro. Violencia familiar y contra la mujer. Saberes, prácticas y políticas para su prevención. Lemos, Ruth Noemí (Comp.). (2022). Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Marcia Catinari..... 263

Reseña de libro. Teoría de los derechos culturales. Fundamentos y finalidades. Cunha Filho, Francisco Humberto. (2022). Ediciones SESC. Norma Elizabeth Levrاند..... 271

Sección 3

Información institucional

Guía para la presentación de artículos 279

Guidelines for authors 283

Guia de publicação para a revista Perspectivas..... 287

SECCIÓN 1

**Artículos de investigación
científica y académica**

Consejo de la Magistratura, reforma judicial feminista y acceso a la justicia

Estudio de caso

Daniela Zaikoski Biscay

*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de ciencias Económicas y Jurídicas,
Centro de Investigación en Ciencias Jurídicas, Santa Rosa, Argentina.*

✉ danizetabe@gmail.com



Fecha de recepción: 01/09/2022 – Fecha de aceptación: 05/03/2023

Cómo citar este artículo: Zaikoski Biscay, D. (2023). Consejo de la Magistratura, reforma judicial feminista y acceso a la justicia. Estudio de caso. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre), Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 3-22. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a01>

Resumen: Este trabajo problematiza la composición sexo-genérica del Poder Judicial en La Pampa, Argentina, y la segregación vertical y horizontal que sufren las mujeres. Para dar cuenta de las principales discriminaciones que afectan a las mujeres, aborda y describe las principales normas y el funcionamiento del Consejo de la Magistratura, así como la composición de ese cuerpo colegiado y los procedimientos de selección efectuados entre 2015 y 2022. Asimismo, analiza los contenidos de los temarios para constatar la falta de perspectiva de género en los concursos. Por último, estudia algunos aspectos de una encuesta administrada a agentes del Poder Judicial centrada en el relevamiento de las opiniones acerca del compromiso que el Poder Judicial debería tener en el acceso a la justicia, de la que surge que los operadores judiciales buscan un cambio que tienda a una composición paritaria del Poder Judicial y advierten la persistencia de desigualdades y la necesidad de una reforma judicial feminista.

Palabras clave: Poder Judicial; estudios de género; paridad; discriminación.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Council of the magistrature, feminist judicial reform and access to justice. Case study

Abstract: This paper problematizes the sex-gender composition of the Judiciary in La Pampa, Argentina and the vertical and horizontal segregation suffered by women. To this end, it addresses and describes the main regulations and the functioning of the Judicial Council, as well as the composition of this collegiate body and the selection procedures carried out between 2015 and 2022 to account for the main discriminations that affect women. Analyze the contents of the agendas to verify the lack of a gender perspective in the contests. Finally, it analyzes some aspects of a survey administered to agents of the Judiciary to gather opinions about the commitment that the Judiciary should have in access to justice. The survey shows that judicial operators have an attitude towards a change that tends to a parity composition of the judiciary, highlighting the persistence of inequalities and the need for a feminist judicial reform.

Key words: judiciary; gender studies; parity; discrimination.

Conselho da Magistratura, reforma judicial feminista e acesso à justiça. Estudo de caso

Resumo: Este artigo problematiza a composição de gênero do poder judicial em La Pampa, Argentina, e a segregação vertical e horizontal sofrida pelas mulheres. Para tanto, aborda e descreve as principais regras e o funcionamento do Conselho da Magistratura, bem como a composição desse órgão colegiado e os procedimentos de seleção realizados entre 2015 e 2022 para dar conta das principais discriminações que afetam as mulheres. Analisa os conteúdos do programa de estudos para constatar a ausência de uma perspectiva de gênero nos concursos. Por fim, analisa alguns aspectos de um inquérito aplicado a agentes do Poder Judiciário para auscultar opiniões sobre o compromisso que o Poder Judiciário deve ter no acesso à justiça. O inquérito mostra que os operadores judiciários têm uma atitude favorável a uma mudança que tende para uma composição paritária da magistratura, evidenciando a persistência de desigualdades e a necessidade de uma reforma judiciária feminista.

Palavras-chave: poder judicial; estudos de gênero; paridade de gênero; discriminação.

1. Introducción

En Argentina se está discutiendo una reforma judicial profunda ante la crisis y obsolescencia del sistema jurídico para atender los complejos problemas actuales. Los movimientos feministas, en especial, los feminismos jurídicos,⁽¹⁾ han alertado acerca de que la reforma será feminista o no será. Mediante diversas estrategias (foros, jornadas, redes, instalaciones artísticas, publicaciones y eventos) están generando conocimientos desde nuevos marcos epistémicos y proponiendo alternativas sobre las distintas dimensiones de la reforma judicial en pos de visibilizar el problema de la desigualdad de las mujeres y los colectivos de la diversidad sexual, en dos planos: uno relativo al acceso a los cargos a la magistratura, el funcionariado y el empleo judicial en condiciones de paridad y no discriminación; el otro, relacionado con el acceso de los derechos en condiciones de plena ciudadanía.

(1) En lo relativo a feminismos jurídico, seguimos a Costa (2016).

Bajo este marco general, nos proponemos revisar el funcionamiento del Consejo de la Magistratura (CM) de la provincia de La Pampa (Argentina) como mecanismo de selección para los cargos judiciales y las normas aplicables,⁽²⁾ historiamos la creación del CM y repasamos la normativa aplicable haciéndolo desde las principales discusiones sobre la reforma judicial feminista. Luego, analizamos los temarios de los concursos para ensayar alguna explicación que vincule a este mecanismo de selección con la promoción y garantía del acceso a la justicia con perspectiva de género y los proyectos de reforma al CM que provienen del campo político. Por último, a partir de una encuesta administrada en 2021 a integrantes del Poder Judicial (PJ) de la provincia analizamos la opinión de los/as operadores/as jurídicos/as acerca del compromiso que debería tener el PJ en el acceso a la justicia.

2. Breves apuntes sobre la reforma judicial y la perspectiva de género(s)

La lucha por el acceso a los derechos en las últimas décadas ha tenido como protagonistas a los movimientos sociales, en especial los feministas y de la diversidad. Estos han enfrentado a las políticas e ideologías conservadoras una y otra vez en los distintos países del continente.

Según Corrin (en Martínez Portugal, 2020), el término “resistencia feminista” se utiliza para referirse a un rango de actividades que incluyen la investigación y teorización feminista, los servicios sociales de asistencia y las distintas formas de activismo. Alude a los esfuerzos y luchas comunes en las que han participado feministas que habitan y transitan distintos ámbitos. Sin pretender homogeneizar o invisibilizar las especificidades estructurales que caracterizan y atraviesan a los feminismos, lo cierto es que la diversidad de posicionamientos y debates al interior de estos movimientos, lejos de ser una debilidad, revela la riqueza epistémica y teórica, los esfuerzos de elucidación que están haciendo las feministas, la potencia de los conceptos y su enorme curiosidad científico-práctica.

A pesar de la paradójica relación de los feminismos con el Estado, los esfuerzos prácticos y teóricos se han enfocado en estudiar la administración de justicia, con el fin de transversalizar la perspectiva de género y diversidades al quehacer cotidiano de los poderes judiciales. La reforma feminista de la administración de justicia es una estrategia democratizadora de las relaciones que las personas entablan en esas instituciones. Las feministas jurídicas reclaman que el sistema judicial afronte en la mesa de diálogo democrático el problema de las mujeres y diversidades y que estos temas entren en la agenda.

(2) La exploración que hacemos se enmarca en el proyecto de investigación “Profesiones jurídicas: impacto de las relaciones de género, roles familiares y cuidados en las estrategias de inserción profesional de abogados/as en Santa Rosa”, aprobado por Res. 012/19 del Consejo Directivo de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa (UNLPam).

En Argentina, si bien se cuenta con una historia de luchas feministas y se asiste a la institucionalización la agenda de géneros, aún persisten instituciones patriarcales como la administración de justicia. Los cambios sociales, políticos y culturales no son fáciles de hacer, y ante cada avance en la ampliación de derechos, el patriarcado, como sistema de dominación, reformula las alianzas, se adapta y se vuelve más sofisticado.

Según el Informe del Consejo Consultivo para el Fortalecimiento del Poder Judicial y del Ministerio Público⁽³⁾ (2020) (en adelante, el Informe), deben hacerse sustantivos cambios en cuatro enfoques transversales: perspectiva de géneros, federalismo, democratización del servicio de justicia y agenda digital y de innovación tecnológica.

El primero de los enfoques transversales, a la vez, comprende: áreas de género en la organización judicial, capacitaciones en y con perspectiva de género, y procesos judiciales con perspectiva de género.

Los esfuerzos que se realicen para una reforma judicial feminista no pueden desconocer variados condicionamientos:

- a) la organización federal de Argentina y la disímil conformación poblacional en todo su territorio. Si se desconoce esta variable, se corre el riesgo de crear ciudadanía de primera y de segunda según la geografía del país y según los recursos que cada jurisdicción movilice para cumplir la agenda de género(s);
- b) aspectos de la cultura política de cada provincia; en Argentina conviven provincias más progresistas, seculares y receptivas a los reclamos de la marea feminista y otras jurisdicciones más conservadoras y resistentes; y
- c) el lugar que ocupan las facultades de Derecho y los colegios de la abogacía.

El Informe formula recomendaciones a los distintos organismos constitucionales (Poder Judicial, Consejo de la Magistratura, Ministerio Público) y legales de la administración de justicia a nivel nacional. Algunas recomendaciones de los/as redactores/as del Informe son aplicables a la administración de justicia y al problema del acceso con perspectiva de género en las provincias que aquí nos interesa problematizar.

El análisis del CM provincial se justifica en tanto que su funcionamiento comprende los cuatro enfoques antes mencionados y las tres áreas relativas al género. En ese sentido, es necesaria una “mayor agilidad, publicidad y transparencia a los concursos de selección y a los procesos de enjuiciamiento de magistrados, con posibilidad de brindar una mayor participación a las universidades públicas y a las organizaciones no gubernamentales” (Informe, 2020, p. 20) cuando se trata del Consejo de la Magistratura.

(3) Creado por decreto 635/2020.

Para aspirar a un relativo éxito de las estrategias de incidencia y resistencia que los feminismos oponen al patriarcado imperante en la administración de justicia y orientar la reforma legal feminista tenemos –como dicen Lobato y Lerussi (2021)– que partir de un diagnóstico y orientar hacia dónde ir; tenemos que saber qué operadores/as necesitamos para el tipo de justicia que queremos tener y qué justicia necesita una ciudadanía cada vez más diversa y plural.

3. El Consejo de la Magistratura: ¿innovación democrática en el derecho público?

Teniendo en cuenta estas ideas, así como que el CM es el órgano constitucional provincial⁽⁴⁾ que selecciona a magistrados/as y funcionarios/as desde 1994, en este apartado recorreremos brevemente la historia del instituto en La Pampa y repasaremos la normativa aplicable. Como organismo constitucional, el CM está obligado a remover los estereotipos culturales que importan desigualdad para las mujeres en el acceso a los recursos y bienes materiales y simbólicos.

Si en el momento de su creación, el CM constituyó una innovación democrática (Martínez -Palacio, 2018) con la que se aspiraba a obtener una ampliación de la participación ciudadana en la esfera pública de la deliberación, muy pronto el CM desilusionó a las feministas, ya que su creación y funcionamiento no colaboró en mejorar los estándares de igualdad en el acceso a cargos públicos de las mujeres ni mejoró sustantivamente la calidad institucional del PJ.

Los estudios sobre el CM dan cuenta de su carácter masculinizado y politizado. Está bien que los análisis sobre los poderes judiciales incluyan la variable de lo político, pero la masculinización en su composición no debería seguir ocurriendo; no, al menos, en sociedades que pretenden ser plurales y diversas.

Como organismo del Estado y conociendo que no hay un diseño ideal, cabe abordar la importante responsabilidad que le cabe al CM en la preselección de los/as candidatos a distintos cargos de jerarquía en la función judicial o la magistratura.

El Estado argentino, y consecuentemente las provincias,⁽⁵⁾ se han obligado a promover y garantizar estándares de igualdad en todas las esferas donde las mujeres desarrollen relaciones interpersonales. En ese sentido, la Cedaw obliga a los Estados a adoptar medidas para asegurar que las mujeres puedan ocupar cargos públicos en igualdad de condiciones y ejercer todas las funciones públicas en

(4) El Consejo de la Magistratura también funciona a nivel nacional. A diferencia del CM provincial, el nacional tiene funciones de remoción de jueces y funcionarios. Esta investigación deja a fuera los mecanismos de remoción de magistrados/as y funcionarios/as del Poder Judicial en La Pampa. El estudio profundo de las pocas experiencias a nivel local de jurys de enjuiciamiento, juicio político o, más recientemente, sumarios administrativos disciplinarios es un tema de vacancia en la investigación sociojurídica provincial.

(5) Argentina es un país cuya organización política es federal, por lo que en temas de derechos humanos, fundamentalmente a partir de la reforma de 1994, rige la lealtad entre las partes y el principio de supremacía del orden federal.

todos los planos gubernamentales. Las obligaciones mencionadas en la Recomendación General 23 del Comité de la Cedaw sobre “Vida Pública y Política” se hallan vigentes y están reforzadas en la Recomendación General 33 (en adelante, RG 33) del mismo comité, que establece que para promover y garantizar el efectivo acceso a la justicia es necesario que los Estados:

Confronten y eliminen obstáculos a la participación de las mujeres como profesionales en todos los órganos y a todos los niveles de los sistemas de justicia y cuasi judiciales y los proveedores de servicios relacionados con la justicia. Tomen medidas, incluso medidas especiales de carácter temporal, para garantizar que las mujeres estén igualmente representadas en la judicatura y otros mecanismos de aplicación de la ley, como los magistrados, jueces, fiscales, defensores públicos, abogados, administradores, mediadores, funcionarios encargados de hacer cumplir la ley, funcionarios judiciales y de la justicia penal y especialistas, así como en otras capacidades profesionales. (parág. 15 f)

Es por ello que interesa observar los modos en que aparece el género en el funcionamiento del CM y qué rol juega este organismo en la tendencia más o menos igualitarista en la selección de funcionarios/as y magistrados/as para la función pública judicial.

La reforma constitucional provincial de 1994 regula el nombramiento de los/as funcionarios/as y magistrados en el PJ y dispone que sus miembros son designados por el Poder Ejecutivo (PE) con acuerdo de la legislatura de una terna que eleva el CM a excepción de quienes integran el Superior Tribunal de Justicia (STJ) cuya designación es eminentemente política. La provincia no cuenta con normas de cupo para la integración del STJ.

La ley provincial 2600 regula la composición del CM y prevé el procedimiento aplicable a la selección de magistrados/as y funcionarios/as. El CM se integra con la representación de cuatro estamentos: los tres poderes del Estado y el colegio profesional. Se designan miembros suplentes y la representación como consejero/a dura dos años. El CM no cuenta con normas de cupo para la integración de los jurados ni para la composición de las ternas de candidatos/as.

La integración del CM de la provincia ha sido ampliamente masculina: entre los años 2012 a 2022 hubo consejeras mujeres por el Poder Legislativo (PL) y solo una vez el Colegio de la Abogacía designó a una mujer en el CM como integrante titular. El PJ y el PE, en diez años, nunca lo hicieron. Ninguna ministra del STJ ocupó el cargo de presidenta del CM en dicho período.

En cuanto a la inscripción de aspirantes a los concursos, hemos recabado información actualizada de 23 concursos (entre 2015 a 2022).⁽⁶⁾ De allí surge que se inscribieron 107 mujeres y 105 varones, una paridad en las inscripciones que resulta muy auspiciosa. Esto, sin dudas, tiene que ver con la creciente y persistente feminización del egreso en las carreras de derecho y de la profesión jurídica.

(6) Conforme página web oficial del Consejo de la Magistratura de la provincia de La Pampa. Se trata de 21 expedientes para 23 cargos.

Sin embargo, la feminización de la abogacía no da cuenta de por qué, en el transcurso de las instancias del concurso y de la designación en el cargo, las mujeres no constituyen ni siquiera una masa crítica. El fenómeno podría ser llamado "el problema de las tuberías rotas": mujeres con experiencia, con carrera, con más o similares credenciales académicas que sus pares varones se filtran por los agujeros de esas tuberías y no llegan. Los mapas de género anuales elaborados en nuestro país⁽⁷⁾ y una investigación efectuada en nuestra provincia (Zaikoski Biskay, 2017) dan cuenta de tales desigualdades.

En las 23 ternas elaboradas entre 2015 a 2022 hubo 35 mujeres ternadas y 32 varones. El proceso finaliza con la elevación de una terna al PE; este selecciona a un/a candidato/a y eleva un pliego a la Legislatura, que aprueba o no la propuesta. De la documentación compulsada surge que para los 23 cargos hubo 7 mujeres y 16 varones elegidos/as. De nada sirve que las etapas de inscripción y de conformación de ternas sean relativamente paritarias si la fase final resulta escandalosamente desigual. Esta situación da cuenta de la falta o escasa efectividad de políticas de selección igualitaria que logren erradicar prejuicios y estereotipos sexo-genéricos. Las expresiones para graficar la discriminación (tuberías rotas, techo de cristal, suelos pegajosos, etc.) no son solo metáforas; son realidades que afectan a mujeres y personas de la diversidad sexual.

A pesar de estas evidencias, en la agenda política provincial este tema no aparece como problemático. El género estuvo ausente en los debates de la Convención Constituyente de 1994, donde se discutió lo referente a la integración del CM y PJ, y sigue sin aparecer en los proyectos de reforma del CM que se han presentado en la Cámara de Diputados en los últimos años.

4. Análisis de propuestas de reforma⁽⁸⁾ para el Consejo de la Magistratura

Dedicamos un apartado a hacer un breve comentario de algunas propuestas de reforma en la composición y el funcionamiento del CM,⁽⁹⁾ ya que preocupa que el género no esté en agenda. La mirada sociojurídica nos invita a hacer un análisis y una crítica al funcionamiento de las instituciones; en nuestro caso, al CM. Por ello, vale intentar hacer una contrastación entre las justificaciones

(7) El último mapa de género correspondiente al año 2021 puede encontrarse en cij.gov.ar/nota-38685-Mapa-de-G-nero-de-la-Justicia-Argentina-2021.html

(8) Analizamos los proyectos de reforma presentado por el diputado Ricardo Consiglio y otro presentado por los diputados/as José Luis Vendramini, Patricia Testa, Luis Solana, Abel Sabarots, Marcela Coli, Martín Berhongaray y Carlos Bruno del Bloque Frepam, ambos del 2016.

(9) En este aspecto, se actualizan las críticas que Rodríguez (2007) hacía del Consejo de la Magistratura de la Nación en cuanto a la representación de los distintos estamentos y de género. Si bien el tema excede los alcances de este trabajo, resaltamos el reciente fallo de la CSJN que declaró la inconstitucionalidad de la ley 26080 en causa "CAF 29053/2006/CA1-CS1 Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires y otro c/ EN - ley 26.080 - dto. 816/99 y otros s/ proceso de conocimiento, del 16 de diciembre de 2021. A diferencia del Consejo de la Magistratura de la Nación, el de la provincia no tiene funciones de remoción ni como jury de enjuiciamiento. Tampoco maneja el presupuesto del Poder Judicial.

ensayadas en abstracto por el derecho público constitucional y el desempeño concreto de las instituciones que esas elaboraciones explican, es decir, contrastar los derechos en el papel y los derechos en acción.

Como pudimos observar, el CM se integra con un número limitado de consejeros/as y de estamentos; no obstante, ese mínimo constitucional puede ampliarse legalmente. Esa ha sido la intención de los proyectos de reforma al CM: modificar la base de representatividad aumentando y diversificando la procedencia de los/as consejeros/as.

No puede desconocerse, a fin de hacer un análisis realista del funcionamiento de la institución, que el PE y la mayoría política del PL⁽¹⁰⁾ corresponden al mismo partido político desde 1983 –año del regreso de la democracia– y que es el gobernador quien, por el art. 92 de la Constitución provincial, designa a los ministros del STJ. El partido gobernante tiene la posibilidad concreta de designar tres consejeros. Solo el estamento de la abogacía estaría o podría estar por fuera de ese influjo político partidario.

Esta situación podría estar desbalanceando los dos componentes en que se basa la selección de funcionarios/as y magistrados/as: el componente estrictamente meritocrático y el componente político. Si bien discutimos el criterio meritocrático por su pretendida neutralidad de género, dado que sabemos que la posesión de méritos (académicos, profesionales, laborales) no es ajena a la estructura social patriarcal, que de forma sistemática agrava la situación de las mujeres y las ponen en desventaja, lo cierto es que la primacía del criterio político no contribuye a una mayor legitimidad del procedimiento regulado por la ley 2600.

A ello, debemos agregar que constitucionalmente el CM no tiene representación de la Academia, del sindicato de empleados/as judiciales ni de la sociedad civil. En la provincia, a diferencia de lo ocurrido a nivel nacional a partir de lo establecido en el decreto PEN 222/2003 para la selección de integrantes de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y en el decreto 588/2003 del Ministerio Público, el PE provincial no se autorrestringe en sus funciones, no da cabida a expresiones sociopolíticas diversas o alternativas y obtura cualquier tipo de participación de la ciudadanía.

Si bien la ley provincial 2600, su reglamentación y algunos acuerdos dictados por el CM procuran dar transparencia y publicidad a los concursos, lo cierto es que existen voces y sectores sociales y políticos que no están representados a la hora de seleccionar a quienes integran la función judicial y la magistratura.

En el marco de las indagaciones efectuadas para esta investigación, hemos encontrado que en 2010 se discutió la reforma de la primera ley provincial 1676 que regulaba el CM y se sancionó la ley actual 2600.

(10) A excepción del período 1987 a 1991, en que el partido peronista no tuvo mayoría en el Poder Legislativo.

En el *Diario de Sesiones* puede leerse la intención de todas las fuerzas políticas de mejorar la calidad en la selección de quienes ocupan cargos tan sensibles al sistema republicano:

... está claro que la selección de magistrados y funcionarios judiciales hoy ha superado el interés de solo de alguna corporación y sector al impactar consecuentemente en toda la sociedad, en muchos casos con cuestionamientos significativos a quienes a través de sus fallos deciden sobre las conductas individuales y colectivas sobre todos los aspectos de la vida de los ciudadanos. Así creemos en la necesidad de esta reforma (...) constituye un visible avance para lograr el objetivo propuesto, cual es el de mejorar el funcionamiento y el mecanismo de selección de funcionarios (...) al contribuir a reafirmar la calidad institucional en nuestra Provincia. (*Diario de Sesiones*, 31^º. Reunión - 29^º. Sesión Ordinaria, 4 noviembre de 2010, diputado Fernández, por el oficialismo, p. 67)

La oposición política propuso la modificación de varios artículos de la ley que regulaba al CM e hizo hincapié en las críticas efectuadas al diseño constitucional del organismo.

En el caso del Consejo de la Magistratura en la Provincia de La Pampa, la estructura y el mandato constitucional por el cual se introdujo es mucho más acotado, mucho más limitado, se estableció en forma directa la representación a estos cuatro sectores que hoy la Ley enumera, y al mismo tiempo se le estableció únicamente el mandato relacionado con la designación de los jueces⁽¹¹⁾ (*Diario de Sesiones*, Diputado Pessi, por el Frepam, pág. 68).

El diputado informante por la minoría argumentaba sobre la necesidad de limitar la discrecionalidad de los consejeros:

... el fondo de la reforma que hace que la acompañemos en general... tender a una mayor objetivización del procedimiento en el Consejo de la Magistratura al limitar la discrecionalidad de los consejeros... a permitir potenciar la participación de mayor cantidad de postulantes, que contribuye globalmente a que el Consejo cumpla sus fines porque verdaderamente el Consejo tiene un fin técnico político y no únicamente político (*Diario de Sesiones*, 31^º. Reunión - 29^º. Sesión Ordinaria, 4 noviembre de 2010, diputado Pessi, por el Frepam, p. 69)

La oposición pretendía la modificación o incorporación de los diversos aspectos: a) que la presidencia sea rotativa (ya que la ejerce siempre un representante del PJ); b) que el representante del PL deba ser elegido con una mayoría agravada (o sea, un/a diputado/a de la primera minoría; c) que el orden de la terna que se eleva al gobernador sea modificado (el orden debía ser meritocrático y no alfabético; y d) que se disponga la asignación de los puntajes (sobre todo el alto puntaje asignado a la entrevista).

La dimensión política de la elección de funcionarios/as y magistrados/as también fue objeto de intervenciones. Una diputada oficialista intervino y expresó:

... a ver ... ¿cuál es el problema que sean decisiones políticas las que se toman cuando se seleccionan jueces? ¿Quiere decir que una decisión política es una decisión político partidaria? No, de ninguna manera (...) la decisión que se toma es profundamente política, pero no tiene un signo político partidario (...) Ojalá alguna vez el pueblo pueda

(11) La Ley del CM no contempla la remoción de integrantes de la magistratura o función judicial.

elegir sus jueces, por elección directa, de no hacerlo la lógica es que la estructura del Consejo de la Magistratura, tenga su mayor peso sobre los órganos que tienen representación popular. (*Diario de Sesiones*, 31^a. Reunión - 29^a. Sesión Ordinaria, 4 noviembre de 2010, diputada Alegre, por el oficialismo, p. 77)

Lo que se debatía era qué representatividad tendría la oposición o los partidos minoritarios en la selección de consejeros al CM. La diputada Alegre señala que el procedimiento de selección de jueces no va a ser más transparente por el hecho de que el consejero/a sea un/a diputado/a de la oposición. El argumento no resiste la lógica: si la pertenencia política del/a diputado/a designado/a para integrar el CM es indiferente, no se entiende por qué el oficialismo siempre ha retenido para sí la designación del consejero.

En 2016, la oposición parlamentaria volvió a insistir sin éxito con dos proyectos para reformar la composición y funciones del CM. Los ejes de estas propuestas son similares a los tratados en 2010, año en el que se debatió y sancionó la ley vigente. En ambos proyectos se intenta ampliar la base de participación ciudadana, dar publicidad a los antecedentes de los/as aspirantes; también se propone que la presidencia del CM sea rotativa y que la composición del jurado sea más diversa (con representantes de la academia).

Es interesante la propuesta sobre los puntajes: estos proyectos no solo cambian los porcentajes, sino que establecen un mínimo para que el/la aspirante pase a la siguiente etapa (la entrevista) luego de la etapa de antecedentes y de la etapa escrita. Los proyectos de reforma priorizan los antecedentes académicos y se orientan a resaltar los aspectos meritocráticos del concurso. Postulan una mayor regulación legal de los concursos en desmedro de la regulación reglamentaria mediante los acuerdos⁽¹²⁾ del propio CM.

La lógica de todas las discusiones pasa por determinar la idoneidad del/a candidato/a, como si ello se asegurara solo a partir de méritos y no de perfiles para el cargo. Aquí la idoneidad es entendida de modo formal: técnica-jurídica, físico-psicológica y gerencial, descontextualizada de las diferentes experiencias de ser mujer o varón el campo jurídico.

Los proyectos no pasan el test de la innovación democrática, ya que a pesar de ser recientes (uno del 2010 y dos del 2016) y de ser presentados en una coyuntura que visibiliza cada vez más las cuestiones de género, no hay en ellos, ni en el debate parlamentario de la ley provincial 2600, referencia alguna a la composición paritaria ni al cupo en el CM. La idea de selección política/selección

(12) Sobre cómo computar los antecedentes y qué criterios se usan para la prueba escrita y la entrevista, ha habido varias regulaciones. La hoy vigente es la del acuerdo 1348 CM de 2018, disponible en consejodelamagistratura.lapampa.gov.ar/images/Informacion/Memoria-2016-2018.pdf. En ese sentido, Benente (2019) señala que si la selección y designación de un/a juez u otro/a funcionario/a es una definición política, sería más aconsejable que los lineamientos generales del sistema de calificación se encuentren precisados en la ley y no en un reglamento, como ocurre actualmente en el CM provincial.

meritocracia y la cuestión del rol de las minorías parlamentarias obturan cualquier discusión sobre cómo obtener una integración plural y diversa del CM y del resultado final del proceso: cómo seleccionar a quienes integrarán las ternas y si es necesaria alguna medida de acción afirmativa para hacer más igualitario el acceso a los cargos públicos.

En esa línea, la ley del CM muestra la falta de voluntad para innovar en el diseño institucional de tan importante organismo; las propuestas de reforma no mejoran la composición de género del PJ sino que, más bien, mantienen un *statu quo* que, a todas luces, resulta inadecuado para cumplir el rol que le cabe al CM y se evidencia injusto para las mujeres y otros grupos que advienen tardíamente al espacio público.

5. El temario: el género ausente

Recordemos que el Informe mencionado precedentemente sugirió modificaciones profundas en cuatro aspectos –perspectiva de géneros, federalismo, democratización del servicio de justicia y agenda digital y de innovación tecnológica– y que todo lo relacionado con la perspectiva de géneros es transversal a la formación jurídica y al funcionamiento de la administración de justicia, y se erige como una clave de interpretación para la garantía del acceso a los derechos.

El estudio de los temarios nos da la pauta (en términos de indicadores de progreso) de cuánto se ha transversalizado la perspectiva de género en el campo de la función judicial, así como sobre qué tipo de capacitación/formación se requiere para los concursos. La perspectiva de género debería ser un contenido transversal en la evaluación de las tres etapas⁽¹³⁾ de los concursos para el ingreso o ascenso en la función judicial. Lo que parece una perogrullada, en realidad es casi una excepción. Los contenidos de los temarios de concursos recientes que hemos analizado prácticamente no contienen esta mirada en los exámenes.

Hemos sistematizado información⁽¹⁴⁾ y seleccionado una muestra al azar de los temarios de 17 convocatorias comprendidas entre 2015 a 2022 para observar si se incluyen contenidos que puedan dar cuenta de la incorporación de la perspectiva de género.

Entre otros requisitos que deben cumplirse, en las convocatorias se propone un listado de posibles temas, con distintos grados de abstracción, que forman parte del examen. Las cuestiones de género, derechos humanos de las mujeres y de otros colectivos sobre los que confluyen distintos factores interseccionales de discriminación y vulneración son tratadas con mucha abstracción e imprecisión en los temarios.

(13) Según la ley 2600, los concursos tienen tres etapas: la presentación de antecedentes (30 puntos), la prueba escrita (30 puntos) y el examen oral o entrevista (40 puntos).

(14) A partir de la información publicada en la página web oficial del Consejo de la Magistratura de la provincia de La Pampa.

Cuadro 1. Temarios de concursos-muestras (2015-2022)

Expte. y circunscripción	Cargo que se concursa	Puntos relativos a género
439/18 C1	Juez de Cámara	Identidad de género. Acceso a la jurisdicción. Reglas de Brasilia
440/18 C1	Defensor Civil	Acceso a la justicia. La pobreza como categoría jurídica. Ley nacional 24.417. Ley nacional 26.485. Ley provincial de Violencia Familiar (1918). Identidad de género y lenguaje inclusivo y comprensible por el justiciable. Reglas de Brasilia
509/21 C II	Defensor Penal	Tratados internacionales especialmente referidos a derechos humanos y de los niños, niñas y adolescentes. El acceso y la posibilidad del servicio de justicia. Reglas de Brasilia. La asistencia técnica y la labor interdisciplinaria. Acuerdos alternativos al juicio. Ley 26.485
462/19 C1	Fiscal	Delitos contra la integridad sexual. Ley 26.485: violencia de género, prevención, protección. Ley provincial 2550. Doctrina y jurisprudencia vinculada con los enunciados precedentes.
478/19 CII	Juez de Audiencia	Delitos contra la honestidad.* Ley 26.879 y 2547. Registro de datos vinculados con delitos contra la integridad sexual.
514/21 CIII	Juez de Control	No constan contenidos sobre género.
315/15 (y exptes 371/17 y 316/15)	Juez de Familia y del Menor	Acceso a la justicia. Reglas de Brasilia. Violencia familiar (ley 1918), ley nacional 26.485 y ley provincial 2550.
290/ 2015 CI **	Juez del Tribunal de Impugnación Penal	Tratados Internacionales, especialmente referidos a Derechos Humanos. Delitos contra la integridad sexual. Ley 26485 - Violencia de género. Principios. prevención - protección. Ley provincial nº 2550. Leyes Nacionales 26879 y Provincial 2547. Registros de datos vinculados con delitos contra la integridad sexual.
412/17 CII	Juez de Ejecución, Concursos y Quiebras	Acceso a la justicia. No contienen otros temas vinculados a género.
513/21 C1	Juez/a de 1º Instancia CCyM	Ley de identidad de género. No contienen otros temas vinculados a género.
458/19 CII	Juez Laboral	Art. 14 y 14 bis. La no discriminación
517/22 C III ***	Juez de Audiencia	Derechos y garantías previstos en la Constitución Nacional y de la Provincia de La Pampa. Tratados internacionales, especialmente referidos a derechos humanos y de los menores. Delitos contra la honestidad. Ley Nacional 26879 y Ley Provincial 2547. Registros de datos vinculados con delitos contra la integridad sexual. Ley 26485. Ley 26061. Suspensión del Juicio a prueba: trámite. Normas que lo regulan en la ley procesal y en el Código Penal. Criterios jurisprudenciales actuales.

Expte. y circunscripción	Cargo que se concursa	Puntos relativos a género
519/22 C I ***	Juzgado Contraven- cional	Derechos y garantías previstos en la Constitución Nacional y de la Provincia de La Pampa. Tratados internacionales, especialmente referidos a derechos humanos y de los menores. Minoridad y familia conforme a la ley civil y a la penal. El Código Penal y los delitos contra las personas. Delitos contra la honestidad. Suspensión del juicio a prueba: trámite. Normas que lo regulan en la ley procesal y en el Código Penal. Criterios jurisprudenciales actuales.
521/22 C I ***	Defensoría Adjunta en lo Civil	El acceso y la posibilidad del Servicio de Justicia. La pobreza como categoría jurídica. La asistencia técnica y la labor interdisciplinaria. Instancias de mediación, conciliación y transacción como servicio de la Defensoría Oficial. Ley Nacional 24417. Ley 26485. Ley 1918. Identidad de género. Lenguaje inclusivo y comprensible por el justiciable. Reglas de Brasilia.
523/22 CII ***	Juez/a de Primera Instancia Laboral	Principios constitucionales del derecho del trabajo: Art. 14 bis y 75 inc. 22 de la Constitución Nacional. Jurisprudencia de la Suprema Corte de Justicia de la Nación en materia de derecho internacional público del trabajo.

Fuente: elaboración propia.

* Los delitos contra la honestidad están derogados desde 1999. Sin embargo, aún figuran como contenido de los concursos. Lo mismo pasa con la ley provincial 1918, superada por la ley 2550.

** Este concurso tiene un temario en el que se mencionan diversos fallos de distintos tribunales nacionales e internacionales, por lo que resulta difícil saber la relación y aplicación tiene con la perspectiva de género. Otros fallos que surgen del temario parecen ser más clarificadores, como por ejemplo “Portal de Belén” (05/03/2002, Fallos: 325:292) y “Frias, Natividad” (plenario). Si bien no existe mención al fallo “Góngora” que podría dar origen a la problematización de la suspensión del juicio a prueba, algunos concursos mencionan como contenido la jurisprudencia reciente en torno al instituto. Tampoco hay menciones al fallo “F.A.L.”, aunque sí existen menciones en otros temarios a las técnicas de reproducción humana asistida y a cuestiones bioéticas relativas a los derechos sexuales, los reproductivos y no reproductivos, y la maternidad subrogada.

***En estos concursos se debe acreditar la capacitación de la Ley Micaela.

Si bien no hemos accedido a las entrevistas⁽¹⁵⁾ (etapa oral del concurso) y no contamos con información sobre los casos prácticos (etapa escrita) ni acerca de cómo estos fueron resueltos por los/as postulantes, aun así, los temarios dan pistas para saber cuánto le interesa al CM la perspectiva de género.

Ni la Cedaw ni la Convención de Belém do Pará están mencionadas en los temarios de los concursos analizados. La perspectiva interseccional tampoco aparece explícitamente. Asimismo, la mención general a “tratados internacionales en la materia” o “constitucionalidad/convencionalidad” –como aparece en algunos temarios– es muy imprecisa.

(15) Las entrevistas y los exámenes escritos no se hallan publicados en la página oficial del organismo.

Lo mismo puede decirse respecto de los temarios de los concursos para cargos en el fuero laboral. En tales casos podríamos preguntar a qué se alude con “derecho internacional del trabajo” porque, por ejemplo, el acoso laboral no aparece ni como tema del derecho internacional del trabajo (convenios de la OIT) ni como modalidad de la ley nacional 26.485, siendo –como es– un problema cada vez más grave en los poderes judiciales. Tampoco están explícitamente en los temarios la conciliación entre la familia y el trabajo, o el cupo sindical.

En el caso del concurso para el juzgado contravencional, no aparece la cuestión de la prostitución ni la violencia callejera contra las mujeres ni la creciente incriminación de la venta ambulante, temáticas que conforman gran parte del trabajo de los juzgados contravencionales y que afectan diferencialmente a las mujeres.⁽¹⁶⁾

Del material compulsado no surge claramente qué se pregunta al/a la aspirante y cómo dictaminan los/las consejeros/as, ni queda por escrito alguna valoración sobre el modo en el que el/la postulante transversaliza (o no) la perspectiva de derechos humanos de las mujeres y otros colectivos. Hacer visibles estos enfoques y contenidos podría coadyuvar a conocer las motivaciones de los/as aspirantes, al tiempo que serviría para que se construya un perfil del/la candidato/a menos formalista y más comprometido con la erradicación de las discriminaciones de género.

De los dictámenes y de los criterios de evaluación obrantes en el sitio oficial del CM no surge que se requiera al/a la postulante su posicionamiento ante el caso que le toca resolver y qué estrategia debe privilegiar para garantizar o promover el acceso a la justicia, así como la concreción de derechos. Tampoco surgen las posibles cualidades de liderazgo en la gestión que debe poseer para el cargo.

Según Garone (2021), la escasa presencia de cuestiones vinculadas a la vulneración de derechos de las mujeres en los concursos de selección de jueces/as demuestra cuán invisibles y arraigadas se encuentran las prácticas discriminatorias en el sistema judicial, y evidencia no solo la debilidad de los/as consejeros/as sino también del propio CM, que debería incluir las cuestiones de género, máxime teniendo en cuenta que la misión de esta institución es la de dar respuesta al reclamo de mejor justicia en nuestro país.

(16) Tampoco aparece como contenido del examen qué harían los/as candidatos/as ante la criminalización de las mujeres, madres de niños y niñas –principalmente adolescentes–, que son incriminadas por omitir los deberes de escolarización de su progenie cuando son denunciadas por las autoridades escolares. Esta es una típica falta por la que se persigue a las madres, como si los/as niños/as y adolescentes que faltan recurrentemente a las escuelas, no tuvieran padre u otro adulto a cargo. Además, creemos que es absolutamente iatrogénico perseguir esta falta, en vez de asumir otra responsabilidad ante la falta de escolarización.

Los contenidos que figuran en los temarios no dan cuenta de la politicidad de los derechos humanos y los de las mujeres en particular. Según Rodríguez (2008), no se hace un análisis respecto de la postura de los/as aspirantes en lo relativo a la igualdad y no discriminación, por lo que la valoración e interpretación de los temarios debería ser revisada.

De acuerdo a la información que hemos podido reconstruir en base a los temarios, podemos decir que es urgente resignificar este aspecto de los concursos, siendo además necesario que el CM articule con organismos especializados a la hora de confeccionar los temarios y demás etapas de los concursos.

6. Percepción de los/as operadores sobre la garantía de acceso a la justicia

En este último apartado nos interesa analizar algunos datos que surgen de la encuesta contestada por 233 integrantes⁽¹⁷⁾ del PJ provincial entre mayo y agosto de 2021. Las preguntas indagaron sobre el compromiso que debería tener el PJ en el combate y erradicación de las discriminaciones en relación a la promoción y garantía del acceso a la justicia. En tal sentido decimos que:

La noción de acceso a la justicia ha ido modificándose desde una concepción moral o ética de tipo formalista hasta tener el carácter de derecho fundamental que debe ser garantizado por el Estado, en condiciones de universalidad. El acceso involucra aspectos económicos, sociales y legales asociados con la administración de justicia, requiere de medidas de tipo administrativo, legales o cualesquiera otras y, por último, supone una determinada cultura legal. (Zaikoski Biskay, 2017, p. 82)

De acuerdo a las respuestas de los/as operadores/as judiciales, lo que piensan y opinan sobre el acceso a la justicia de grupos en situación de violencia, discriminación o vulnerabilidad nos puede dar pistas acerca de las distancias que existe entre lo que hace el CM en lo que respecta a la selección de personal para la magistratura y funcionariado, y lo que el acceso significa verdaderamente para los/as operadores en lo cotidiano.

Brevemente, diremos que de la encuesta surge que el 70% de los/as operadores/as se autoperceben mujeres; 30%, varones; y que no hubo respuestas por fuera del binarismo sexual; están casados/as en un 65% y el 75% dijo tener hijos/as; 59% dijo ser empleado/a y 30% magistrado/a y, en menor cantidad, funcionarios/as, contratados/as; 42% dijo estar a cargo de tareas administrativas y 30% dijo tener tareas jurisdiccionales (en menor medida: tareas de apoyo, servicios generales, apoyo técnico). En cuanto al nivel educativo, el 34% de la muestra dijo tener título universitario, 11% dijo tener nivel universitario incompleto y 21% dijo tener cursos de posgrado y/o diplomaturas (en menor medida: secundario incompleto, secundario completo, especialización, maestría); 46%

(17) En 2021, el Poder Judicial contaba con 61% mujeres en su planta de personal y 39% de varones, entre magistratura, funcionariado y empleo.

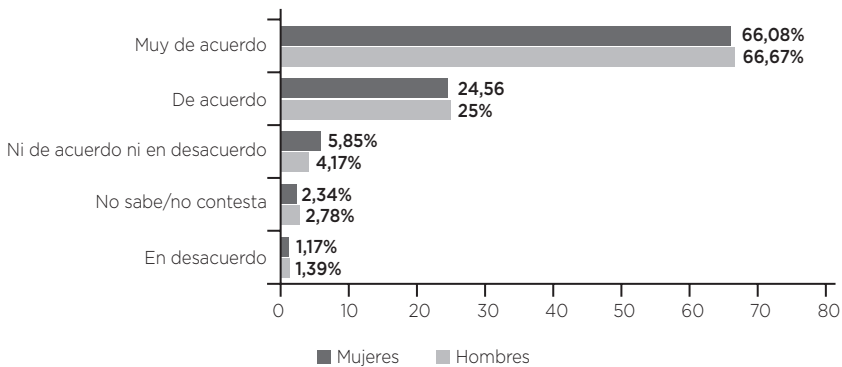
es abogado/a, 10% es profesional de las ciencias económicas y 9% de las ciencias sociales (en menor medida: otras disciplinas).

En cuanto a si creen que el CM garantiza concursos y selecciones igualitarias, estas son las respuestas. Las respuestas "Sí" alcanzan el 24,5%, las respuestas "Solo parcialmente" suman el 26,6%, las respuestas "No" son del 12,4%, mientras que "No sabe/No contesta" es de 36,5%. Si bien hay un alto porcentaje de respuestas "No sabe/No contesta", lo cierto es que las respuestas "No" y "Solo parcialmente" respecto de si el CM garantiza la igualdad entre mujeres y varones en los concursos es abrumadora.

En lo relativo a cuál es la etapa del proceso de selección en el CM que le parece más problemática en cuanto a la garantía de igualdad de oportunidades, si bien el porcentaje de respuestas "No sabe/No contesta" (48%) es alto, lo cierto es que las personas encuestadas perciben como problemáticas las etapas del concurso, sobre todo la entrevista oral (15%), al tiempo que el puntaje de los antecedentes (9%), la selección del pliego (9%) y la confección del orden de mérito (9,5%) son cuestiones que también resultan significativamente problemáticas. La opción "Ninguna" etapa del concurso en el CM resulta problemática dio un 9,5% de respuestas.

En cuanto al acceso a la justicia, nuestra indagación focalizó en tres grupos: infancias, mujeres y diversidad sexual. Si bien el análisis requiere de una mayor profundización, lo cierto es que los/as operadores/as judiciales dan cuenta del rol que debería tener el Poder Judicial y tienen una alta consideración sobre el compromiso de la organización judicial en la garantía del acceso a la justicia de estos grupos.

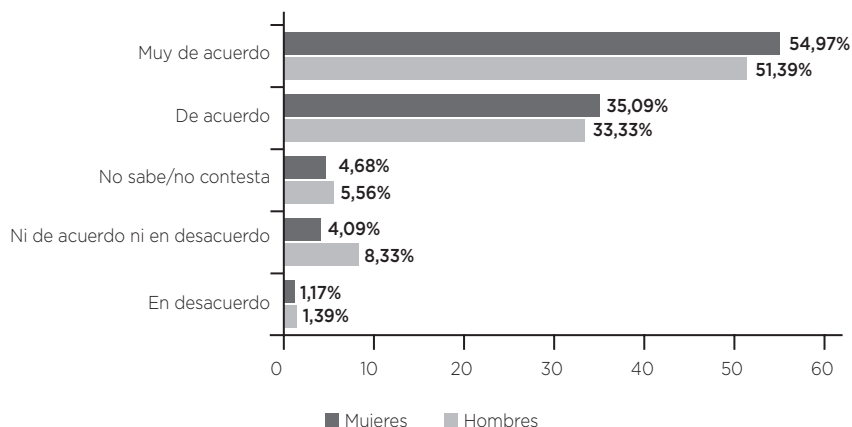
Figura 1. Opinión sobre el rol que debe cumplir el Poder Judicial en remover los obstáculos de acceso a la justicia de niñas, niños y adolescentes



Fuente: elaboración propia.

La misma pregunta respecto del acceso a la justicia de mujeres en situación de violencia obtuvo apenas un poco menos de respuestas favorables.

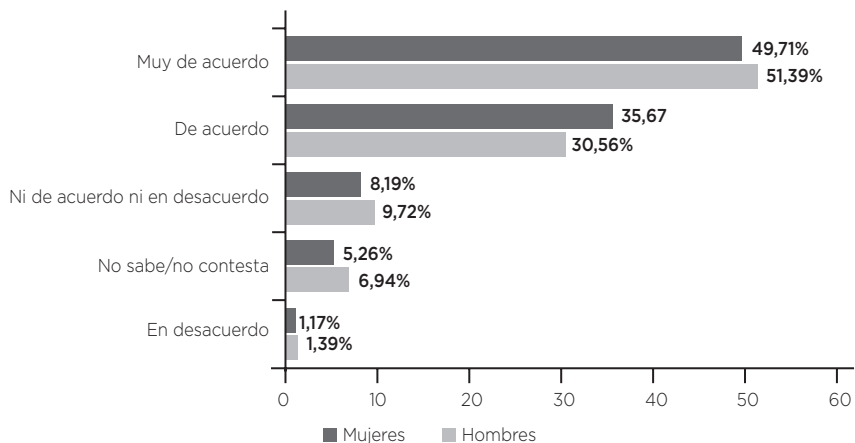
Figura 2. Opinión sobre el rol que debe cumplir el Poder Judicial en remover los obstáculos de acceso a la justicia de las mujeres



Fuente: elaboración propia.

Cuando se preguntó por el rol del Poder Judicial en la remoción de obstáculos para el acceso a la justicia de grupos de personas de la diversidad sexual, las respuestas positivas (muy de acuerdo) bajan ostensiblemente en comparación al mismo rol cuando se trata de niñas, niños y adolescentes (Figura 1) o mujeres (Figura 2).

Figura 3. Opinión sobre el rol que debe cumplir el Poder Judicial en remover los obstáculos de acceso a la justicia de los grupos de la diversidad sexual



Fuente: elaboración propia.

Aunque el porcentaje de la respuesta “Muy de acuerdo” disminuye significativamente en cuanto al rol activo que el Poder Judicial debiera tener para con el

acceso de mujeres y grupos de la diversidad sexual en comparación con el que debería tener para con los/as niños/as, igualmente los porcentajes son altos en cuanto al compromiso de garantizar el acceso. Las respuestas “Muy de acuerdo” y “De acuerdo” rondan entre el 80% y más del 90% para estos grupos.

Ante estos datos preliminares, surge la pregunta acerca de cuál es la interpretación que del acceso y la igualdad de oportunidades tienen quienes integran el CM y los poderes del Estado, y cuál es la interpretación que tiene quienes trabajan en la administración de justicia. Aunque hay que seguir indagando, parece que el problema no se halla tanto en las bases sino en los niveles jerárquicos y políticos del sistema.

Para que se garantice un buen acceso a la justicia en términos de género no solo se requieren leyes sino también conocer qué dice y qué se representan los operadores sobre las necesidades de las mujeres⁽¹⁸⁾ y de las personas de la diversidad sexual, u otros grupos con problemas históricos de ejercicio de derechos para quienes urge implementar medidas compensatorias y medidas transformadoras.

7. Palabras finales

Como órgano del Estado, al CM le cabe la importante tarea de preseleccionar a los/as candidatos/as que ocuparán cargos en la función judicial o la magistratura. La creación de este organismo no ha resultado una innovación democrática exitosa, no ha podido cumplir con las expectativas de un cambio sustantivo en la composición y funcionamiento del Poder Judicial. Los organismos del Estado implicados en la designación de funcionarios/as y magistrados/as siguen estando masculinizados y no hay normas ni prácticas que permitan suponer que se logrará una mayor igualdad en su funcionamiento, composición y en la selección de los cargos.

Ante la incidencia legal feminista, el patriarcado renueva sus estrategias y teje alianza con grupos conservadores para mantener el *statu quo*, a pesar de la falta de legitimación social del sistema de administración de justicia y del problema democrático que significa tener una justicia ajena a las necesidades de la ciudadanía.

Los feminismos jurídicos no han cesado de producir evidencia empírica sobre los niveles de desigualdad en la composición del Poder Judicial. De ello dan cuenta los mapas anuales de la Secretaría de la Mujer de la Corte Suprema de Justicia de la Nación y varias investigaciones provinciales, inclusive la nuestra (Zaikoski Biscay, 2017). También han elaborado distintos argumentos para justificar una mayor presencia de mujeres en los poderes judiciales. Aun con

(18) Para el tema de las representaciones sociales acerca del género, las familias y las violencias, puede verse Zaikoski Biscay (2017).

serias evidencias sobre la discriminación y la segregación, los avances son pocos y lentos.

Para este trabajo, la evidencia que hemos podido reconstruir a partir de información oficial de variada índole nos alerta sobre la ausencia de voluntad política para el cambio en la composición y funcionamiento del CM que incorpore la perspectiva de género en la administración de justicia (Acselrad, 2022; Herrera y de la Torre, 2021, entre otras).

La transversalización de la perspectiva de género como modo de conformar un Poder Judicial más diverso y plural pareciera no preocupar al CM ni a los estamentos que lo conforman, de modo que se comprometan con la garantía de mejorar los niveles de acceso de las mujeres a la función pública y mantengan una mirada renovada y contextualizada/interseccional para superar los obstáculos para el acceso a los derechos.

Promover una conformación más igualitaria y garantizar el efectivo acceso a los derechos sí aparece en el horizonte de otros actores y organizaciones: la movilización feminista, sectores de la academia y hasta los/as operadores/as encuestados/as que integran el Poder Judicial. Con un alto grado de feminización y de escolarización, las respuestas brindadas por los/as operadores/as judiciales dan cuenta de la complejidad del organismo en el cual se desempeñan y dan pistas sobre aquellos temas y problemas de los que el Poder Judicial se debe hacer cargo, entre ellos la igualdad y no discriminación y la remoción de obstáculos al acceso a la justicia.

Los resultados preliminares de este trabajo nos permiten observar la discordancia a nivel de la positividad jurídica (normas de menor nivel que incumplen los postulados de los derechos humanos de las mujeres y otros colectivos discriminados), pero también entre las normas y las prácticas. Asimismo, observamos la asincronía entre los niveles de toma de decisión y aquellos involucrados en el hacer cotidiano de la administración de justicia. Las bases de la pirámide organizacional de la administración de justicia -ampliamente feminizadas y profesionalizadas-, debido a su inferior posicionamiento en la jerarquía del campo jurídico, perciben ampliamente que es necesario un cambio y que este viene de la mano de la reforma judicial feminista.

8. Referencias bibliográficas

- Acselrad, F. S.** (2022). La justicia patriarcal y el desafío de una reforma feminista. *Revista Estado y Políticas Públicas*, (18), mayo-septiembre, pp. 45-55. revistaeypp.flacso.org.ar/files/revistas/1653102577_45-55.pdf
- Benente, M.** (2019). *Administración del Poder Judicial: programa de estudios sobre Poder Judicial*. edunpaz.unpaz.edu.ar/OMP/index.php/edunpaz/catalog/view/29/41/111-1
- Comité para la Eliminación de la Discriminación contra la Mujer [Cedaw].** (1997). Recomendación General N°23: "Vida política y pública", 16 periodo de sesiones, catedraunescodh.unam.mx/catedra/mujeres3/html/cedaw/Cedaw/3_Recom_grales/23.pdf

- (2015). Recomendación general núm. 33 sobre el acceso de las mujeres a la justicia. acnur.org/fileadmin/Documentos/BDL/2016/10710.pdf
- Consejo Consultivo para el Fortalecimiento del Poder Judicial y del Ministerio Público.** (2020). Informe del Consejo Consultivo para el Fortalecimiento del Poder Judicial y del Ministerio Público. Propuestas y recomendaciones. drive.google.com/file/d/13_8T0beQcr-OC0IBjbgU-5Cv3zMxPZiI/view
- Costa, M.** (2016). *Feminismos Jurídicos*. Didot.
- Garone, N.** (2021). El Poder Judicial vedado: una aproximación desde la perspectiva de las mujeres. En Herrera y de la Torre (Dirs.), *Tratado de Géneros, derechos y justicia* (pp. 725-750). Rubinzal Culzoni.
- Martínez Portugal, T.** (2020). Haciendo frente a las epistemologías heteropatriarcales: elementos teórico-metodológicos para un análisis feminista de la violencia contra las mujeres. *Investigaciones Feministas*, 11(2), pp. 333-342. doi.org/10.5209/infe.65874
- Lobato, J. y Lerussi, R.** (2021). Aportes jurídicos -laborales para pensar la reforma judicial feminista. En Herrera y de la Torre (directoras). *Tratado de Géneros, derechos y justicia*, (pp. 161-174). Buenos Aires: Rubinzal Culzoni.
- Martínez-Palacio, J.** (2016). *Innovaciones democráticas feministas*. Dykinson.
- Organización de Naciones Unidas.** (1979). Convención sobre la eliminación de todas las formas de discriminación contra la mujer. oas.org/dil/esp/convencion_sobre_todas_las_formas_de_discriminacion_contra_la_mujer.pdf
- Rodríguez, M.** (2008) Género y procesos de selección y remoción de jueces/zas, fiscales y defensores/as federales y nacionales. En M. Rodríguez y R. Asencio, *Una agenda para la equidad de género en la justicia* (pp. 141-200). CIEPP y Editores del Puerto.
- Zaikoski Biskay, D.** (2017). La conformación sexo/género del Poder Judicial en La Pampa. Impactos. En D. Zaikoski Bisca y B. Policastro, *Violencias contra las mujeres. Realidades, desafíos y actores en la implementación de la ley Nacional 26485 en La Pampa* (pp. 173-194). EdUNLPam.

9. Referencias normativas

Ley Provincial 2600. Ley Orgánica del Consejo de la Magistratura. Disponible en www.saij.gob.ar/LPL0002600

Ley Provincial 1676. Disponible <https://docs.argentina.justia.com/provinciales/la-pampa/codigos/ley-1676.pdf>

10. Referencias jurisprudenciales

CSJN, “CAF 29053/2006/CA1-CS1 Colegio de Abogados de la Ciudad de Buenos Aires y otro c/ EN - ley 26.080 - dto. 816/99 y otros s/ proceso de conocimiento”, 16/12/2021.


Emociones y sesgos implícitos en el derecho: ¿fenómenos similares?⁽¹⁾

Un abordaje desde las distintas teorías

Sofía Pezzano

Conicet; Universidad Nacional de Córdoba,
Facultad de Filosofía y Humanidades, Córdoba, Argentina.

✉ pezzanosofia@gmail.com

 Fecha de recepción: 15/12/2022 – Fecha de aceptación: 23/03/2023

Cómo citar este artículo: Pezzano, S. (2023). Emociones y sesgos implícitos en el derecho: ¿fenómenos similares? Un abordaje desde las distintas teorías. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 23-46. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a02>

Resumen: En el presente trabajo se desarrollan tres teorías de las emociones, y las críticas que se les realizan, para luego evaluar si es posible trazar similitudes analíticas entre las emociones y los estudios sobre sesgos implícitos, en términos de definición de ambos fenómenos y de consecuencias prácticas sobre la responsabilidad por las acciones emocionales o sesgadas.

Palabras clave: emociones; sesgos implícitos; responsabilidad.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(1) Este trabajo fue realizado en el marco del Proyecto de Investigación "Sesgos Implícitos en la decisión judicial. Responsabilidad institucional por discriminación", dirigido por Federico José Arena, radicado en y financiado por la Universidad Blas Pascal.

Agradezco profundamente las lecturas y comentarios de mis compañeros y compañeras de equipo: Paula Gastaldi, Francisco Manzanares, Luz Salomón, Victoria Gerbaldo y Carlos Martín Villanueva, con quienes compartimos varios años de debate y lecturas comunes. En especial, a Federico Arena, director del proyecto, por la dedicación en las diversas lecturas y la precisión en las observaciones. Además, agradezco la mirada técnica y especialista de María Laura Manrique; y la lectura atinada y cuidadosa de María Victoria Fernández.

***Emotions and implicit biases in law: ¿similar phenomena?
An approach from different theories***

Abstract: This paper develops three theories of emotions, and their criticisms, and then looks at whether it is possible to draw analytical similarities between emotions and implicit bias studies, in terms of the definition of both phenomena and the practical consequences for responsibility for emotional or biased actions.

Key words: emotions; implicit biases; responsibility.

As emoções e os preconceitos implícitos no direito: fenómenos semelhantes? Uma abordagem a partir de diferentes teorias

Resumo: Este artigo desenvolve três teorias das emoções e as suas críticas e, em seguida, avalia se é possível estabelecer semelhanças analíticas entre as emoções e os estudos de enviesamento implícito, em termos da definição de ambos os fenómenos e das consequências práticas da responsabilização por acções emocionais ou enviesadas.

Palavras-chave: emoções; preconceitos implícitos; responsabilidade.

1. Introducción

¿Por qué las emociones le importan al derecho? En principio, porque parece que el derecho solo juzga acciones de los individuos que son **intencionales**, en el sentido de racionales, dirigidas o controladas por la razón, y las emociones, intuitivamente, parecen oponerse o ser un obstáculo para la razón. Sin embargo, al analizar las emociones, distintos autores y autoras critican esta visión y dan cuenta de sus aspectos racionales.

Por otro lado, en los últimos años han proliferado gran variedad de estudios sobre los sesgos cognitivos, particularmente sobre los sesgos llamados **implícitos** y su impacto en la supuesta imparcialidad y neutralidad que debe gobernar la toma de decisiones judiciales. Ejemplos de ello son los sesgos de anclaje, de confirmación y de retrospcción.⁽²⁾ Estos, al igual que las emociones, parecen estar fuera del ámbito de la racionalidad y de nuestro control. No obstante, cuando se realiza un análisis más complejo y profundo, las conclusiones sobre su aparente irracionalidad no son tan obvias como parecen. Por compartir esta particular apariencia de **irracionales** o **incontrolables**, y por poner en riesgo las exigencias de neutralidad e imparcialidad, los estudios sobre sesgos en el ámbito jurídico suelen apoyarse en algunas categorías analíticas aplicadas a las emociones, cuyas teorías se encuentran mucho más desarrolladas en los estudios jurídicos y filosóficos en general.

(2) El sesgo de anclaje es la tendencia a anclarse a los valores o datos dados inicialmente al momento de resolver un problema; el sesgo de confirmación es la tendencia a prestar atención a la información que confirma las creencias que ya tenemos, en lugar de la que la refuta; y el sesgo de retrospcción es la tendencia a considerar que el resultado de un hecho que ya ocurrió era más previsible de lo que realmente lo es.

El presente trabajo introduce brevemente las distintas teorías de las emociones, y las críticas que se le realizan, para luego evaluar si es posible recurrir a ellas para abordar algunos aspectos de los sesgos implícitos. El objetivo es aportar claridad a los estudios sobre los sesgos y la responsabilidad, partiendo para ello del análisis de las teorías de las emociones por sus aparentes similitudes.

En la primera parte del trabajo se desarrollarán las principales teorías de las emociones, distinguiendo a grandes rasgos entre: teorías mecanicistas, teorías evaluativas y teorías mixtas o integradoras.⁽³⁾ Luego, se definirá el concepto de **sesgo implícito** y se analizará su relación con las emociones a partir de la identificación de dos similitudes. Finalmente, se buscará determinar si estas similitudes identificadas son propiedades necesarias de las emociones y los sesgos, y si sirven para argumentar en relación a la responsabilidad por la portación de sesgos.

2. Tres teorías de las emociones

Cuando se habla de las emociones se hace referencia a un conjunto de hechos complejos que guardan entre sí algún “parecido de familia”, pero que no comparten todas las características. González Lagier (2010) identifica seis elementos típicos o rasgos relevantes que suelen estar presentes en estos fenómenos diversos:

- 1) la creencia o evaluación;
- 2) el objeto intencional;
- 3) la reacción fisiológica;
- 4) la sensación;
- 5) la expresión de la emoción;
- 6) la disposición a la conducta.

(3) Hay otro conjunto de teorías que pueden englobarse bajo el rótulo de “teorías del giro afectivo”. En este grupo se incluyen teorías que provienen de distintas tradiciones teóricas (feminismo, posestructuralismo, marxismo, etc.) que representan una ruptura con los supuestos de los que parten las formas tradicionales de estudiar las emociones en las ciencias sociales, basadas en la racionalización, para profundizar el estudio de las emociones y los afectos, y la emocionalización de la vida pública. En este trabajo no serán desarrolladas debido a que, si bien abordan la relación entre las emociones y el derecho, proponen una perspectiva completamente diferente a los tres enfoques que aquí se trabajan; es decir, no presentan una teoría alternativa, sino un cambio total de enfoque. Dentro de las autoras más relevantes de este conjunto de teorías se encuentra Sara Ahmed, con su libro *La política cultural de las emociones* (2015), el que recomiendo por su profundidad crítica. Allí, la autora critica las bases sobre las que se asientan tres teorías de las emociones que se desarrollan en el trabajo, relativizando la distinción entre la racionalidad y la irracionalidad, y mostrando que tiene consecuencias políticas relevantes. Muestra que los análisis de las emociones en términos de racionalidad, proporcionalidad, etc., necesitan de un parámetro moral sobre el cual analizar qué contenido de las emociones es correcto, cuánta intensidad es tolerable, lo que lleva a una selección de emociones buenas o correctas, por oposición a otras malas o incorrectas. Detrás de valoraciones presentadas como universales, sostiene, se esconde en realidad la moral dominante, y se excluyen otras formas de sentir y de expresarse que quedan relegadas al ámbito de la incorrección.

Los dos primeros elementos corresponden al aspecto evaluativo de las emociones. Las emociones tienen lugar a partir de una creencia determinada que puede ser de diversa índole: acerca de los hechos externos, de las emociones propias, de las emociones ajenas, de las motivaciones ajenas, de las creencias ajenas, etc. Esas creencias son de un tipo específico, ya que tienen un contenido evaluativo e implican un juicio acerca de un objeto o evento que le otorga una determinada significancia –negativa o positiva– en relación a un determinado objetivo, plan o deseo (creencia o evaluación).⁽⁴⁾ Luego, las emociones son dirigidas o enfocadas a ese evento u objeto (objeto intencional).

Los tres elementos siguientes corresponden a la parte física o sensitiva. La emoción produce algunas reacciones en el cuerpo (reacción fisiológica), se **siente** en el cuerpo (sensación) y se expresa físicamente –cambios visibles en cuerpo, rostro, etc.– (expresión de la emoción). El último elemento tiene que ver con la acción. La persona que experimenta una emoción no siempre va a llevar a cabo determinada acción como consecuencia necesaria, pero el sujeto se siente impulsado a realizarla; que efectivamente la realice es una cuestión de hecho. La emoción implica una **tendencia** a la acción.

Resulta importante en este punto precisar el concepto de acción, ya que tendrá consecuencias en los posteriores análisis sobre la responsabilidad. Siguiendo a González Lagier (2010), se entenderá por acción a la producción voluntaria de un cambio en el mundo. El autor descompone este concepto en cinco elementos, a saber: una secuencia de movimientos corporales; una serie de cambios en el mundo; una conexión entre los movimientos y el cambio; una intención; y una interpretación o significado. En este sentido, señala:

El agente se forma la intención de producir un determinado cambio; esta intención es llevada a la práctica por el agente a través de movimientos de su cuerpo. De alguna manera, la intención pone en marcha el cuerpo del agente, que realiza ciertos movimientos que sabe que se conectan (causalmente o de alguna otra forma) con el cambio pretendido, esto es, que son suficientes para producir el cambio, en circunstancias normales. (p. 80)

Las distintas teorías que se desarrollarán a continuación toman uno o varios de los seis rasgos relevantes que suelen estar presentes en las emociones –según González Lagier– y justifican su centralidad, sosteniendo que los demás son contingentes o no esenciales para la existencia de una emoción. Es decir, tienen distintas posiciones sobre cuáles son las propiedades necesarias y suficientes para que una emoción exista o, en otras palabras, desacuerdan sobre qué cuenta como emoción. Tradicionalmente, las emociones eran vistas como impulsos naturales o externos que llevaban a las personas a realizar acciones por fuera de su conciencia y/o control. Se vinculaban a lo irracional, se las relegaba al ámbito de la sensibilidad, de las meras sensaciones. Actualmente, en cambio, existe una tendencia a

(4) El desarrollo sobre este tipo específico de creencias con contenido evaluativo surge de González Lagier (2010, pp. 64--65), por lo que recomendamos su lectura para ampliar sobre esos conceptos. para ampliar sobre esos conceptos.

concebir a las emociones dentro del ámbito de la racionalidad. Existen, además, teorías mixtas que buscan integrar ambos aspectos. Dentro de cada una de estas tres grandes concepciones, se incluye un abanico de teorías muy amplio, cuya distinción resulta imposible realizar en el marco de este trabajo. A grandes rasgos, se identificarán con el rótulo de **mecanicistas, evaluativas y mixtas o integradoras**.

Estos tres grupos de teorías son relevantes en la medida en que la forma en que concebimos a las emociones influye en la evaluación que hacemos de las acciones emocionales, en la responsabilidad que se puede atribuir a la persona por su realización y en la posibilidad de educar y modificar las emociones.⁽⁵⁾ Es decir, la discusión no se centra en el proceso físico o cognitivo que se produce cuando experimentamos una emoción, sino en las consecuencias que la forma de comprender ese proceso tiene en las acciones que realizamos y en el modo en que las evaluamos. Seguidamente, se desarrollarán las principales características de las teorías señaladas, para luego pasar a su relación con los sesgos cognitivos y sus consecuencias respecto de la responsabilidad.

2.1. Teorías mecanicistas

También conocidas como concepciones no racionales, ponen el acento en el conjunto de sensaciones que se experimentan al sentir una emoción, es decir, consideran que la esencia de las emociones es su aspecto fenomenológico –lo sentido– ya sea desde un punto de vista psicológico o fisiológico (González Lagier, 2010). Lo central de estas perspectivas es que creen que las emociones son sensaciones pasivas, irracionales y ajenas a nuestro control. Esta es la posición sostenida, entre otros, por autores como Descartes en *Las pasiones del alma* (1997), donde distingue el ámbito de las pasiones (a las que llama percepciones, emociones o sentimientos) del ámbito del pensamiento.

El rasgo de **pasividad** implica que se concibe a las emociones como una especie de fuerza ciega que experimentamos sin la intervención de nuestra voluntad, es decir, tenemos un rol pasivo frente a ellas. Además, se les atribuye la característica de ser **incontrolables**, en el sentido que no podemos elegir cuándo ni en qué medida experimentarlas. La **irracionalidad** tiene que ver con que no se encuentran dentro del ámbito de la razón, o más bien, que entorpecen los procesos de razonamiento. Todo esto implica que las emociones proporcionan una explicación causal de nuestras acciones, no basada en razones, y que no es posible modificar o reeducar la vida emocional de las personas, así como tampoco evaluarla moralmente (Kahan y Nussbaum, 1996).⁽⁶⁾

(5) Existe una diversidad de abordajes de las emociones y su influencia en la conducta y la responsabilidad. En particular, desde las neurociencias; véase, en este sentido, Vincent y Nadelhoffer (2013). Aquí se expondrán las tres grandes teorías filosóficas sobre las emociones, que funcionan como una especie de marco o paraguas que abarcan en su interior una variedad de perspectivas, a veces distintas entre sí.

(6) Es importante advertir que González Lagier, Kahan y Nussbaum no adscriben a las teorías mecanicistas, pero se citan aquí porque realizan una buena reconstrucción de esas teorías a los fines de realizar una crítica profunda.

Una virtud de esta concepción es su carácter parcialmente intuitivo, ya que captura una conexión entre las emociones y la pasividad, ese carácter externo que parecen tener, que muchas personas reconocen y expresan cuando hablan acerca de sus propias experiencias con distintas emociones. Por el contrario, en otros sentidos esta perspectiva resulta contraintuitiva, ya que, por ejemplo, en el derecho penal, algunas emociones sirven para excusar las conductas de las personas y otras no, e incluso, en algunos casos sirven para agravar la responsabilidad (Manrique, 2018).

Estas concepciones fueron, además, objeto de muchas otras críticas. En primer lugar, se sostiene que confunden las emociones con las sensaciones fisiológicas o psicológicas que se experimentan en el cuerpo en virtud de una emoción. Se alega, en contra de esta aserción, que es posible estar en cierto estado emocional y no percibir ninguna sensación en el cuerpo, situación que estas concepciones no pueden explicar (González Lagier, 2010).

En segundo lugar, se afirma que este grupo de teorías no puede explicar afirmaciones que suelen hacerse respecto de las emociones como, por ejemplo, que son razones para actuar (X realizó la acción Y **porque** sintió vergüenza), o que determinada emoción se encuentra justificada o injustificada (X **no debió** sentir ira en determinada situación) debido a que no identifican ninguna conexión racional entre la emoción y la acción. Es decir, al sostener que las emociones son fuerzas que empujan a las personas a actuar sin intervención de la razón y sin que medien juicios acerca del entorno, no permiten explicar el aspecto intencional de muchas de nuestras emociones (que se refieren a objetos, que implican creencias o evaluaciones acerca de ese objeto, etc.) (González Lagier, 2010). Veremos esto más ampliamente en los próximos apartados.

Además, nuestra forma de referirnos a las emociones no tiene que ver estrictamente con la descripción de una sensación física o psicológica. Es decir, no parece razonable describir una sensación física para manifestar que estamos experimentando una emoción; así, por ejemplo, en lugar de decir “sentí vergüenza”, se puede afirmar “sentí un enrojecimiento de las mejillas”.

En cuarto lugar, algunos autores y autoras destacan que las emociones implican ciertas creencias sobre el objeto al que se dirigen (Kahan y Nussbaum, 1996). Por ejemplo, X siente lástima porque cree que Y está sufriendo, pero si esa creencia cambia, porque Y le confirma que no está sufriendo, lo más probable es que la emoción cambie con ella, es decir, que X deje de sentir lástima. Los enfoques mecanicistas, al obviar el rol de las creencias en las emociones, fallan al explicar este punto. Muchas emociones, se señala, tienen un objeto **intencional**, lo que significa que su rol en la emoción depende de la interpretación que realiza la persona que experimenta la emoción, cuestión de la que los enfoques mecanicistas no pueden dar cuenta (Kahan y Nussbaum, 1996).

Por último, se afirma que hay muchas sensaciones similares que tienen lugar cuando experimentamos distintos tipos de emociones, por lo que describir los

estados psíquicos o físicos que se producen no sería suficiente para caracterizar una emoción determinada. Para lograr una explicación completa es necesario indagar en las creencias o pensamientos asociados a la emoción. Por ejemplo, puede haber una sensación de malestar físico similar en la vergüenza y en la compasión, o en la ira y el odio, pero son emociones diferenciables si pensamos más allá de lo que nos sucede en el cuerpo.

2.2. Teorías evaluativas

Los enfoques cognitivo-evaluativos son los que predominan entre las concepciones actuales. Sostienen, en términos generales, que “lo característico de las emociones su componente cognitivo, esto es, una creencia o una evaluación, con el que guardan algún tipo de conexión” (González Lagier, 2010, p. 45).

Marta Nussbaum (2008) defiende esta posición y sostiene que

... las emociones son una forma de juicio valorativo que atribuye a ciertas cosas y personas fuera del control del ser humano una gran importancia para el florecimiento del mismo. De esta manera, las emociones son efectivamente un reconocimiento de nuestras necesidades y de nuestra falta de autosuficiencia. (p. 44)

Es decir, que las emociones “siempre suponen la combinación del pensamiento sobre un objeto y el pensamiento sobre la relevancia o importancia de dicho objeto; en este sentido, encierran siempre una valoración o una evaluación” (p. 45).

La autora sostiene que las emociones tienen cuatro elementos constitutivos que determinan su identidad y permiten distinguir unas emociones de otras (Nussbaum, 2008). En primer lugar, tienen un objeto, son **acerca de** algo. En segundo lugar, ese objeto tiene carácter **intencional**, es decir, depende de la interpretación o percepción de la persona que experimenta una emoción. En tercer lugar, encarnan **creencias** acerca de ese objeto. Por último, esas creencias implican otorgar un **valor** a ese objeto, o una determinada importancia porque desempeña algún papel relevante en la vida de esa persona.

En otra publicación, Dan Kahn y Marta Nussbaum (1996) sostienen:

- 1) que las emociones encarnan creencias o puntos de vista que incluyen evaluaciones o valoraciones de la importancia de objetos y/o eventos;
- 2) que dichas evaluaciones pueden ser valoradas como apropiadas o inapropiadas; y
- 3) que las personas pueden (y a veces deberían) modificar sus emociones.

En relación al primer punto, afirman que las creencias o pensamientos no resultan contingentes, sino que son necesarios para identificar una emoción, forman parte de las emociones en sí mismas, las constituyen. Es decir, son propiedades **necesarias** de las emociones. Estas creencias no son de cualquier tipo, sino que son aquellas que implican una evaluación o valoración de determinados objetos o eventos como significativos. Valoramos el honor, por eso sentimos enojo

cuando alguien lo daña; valoramos nuestro cuerpo, por eso sentimos miedo cuando creemos que existe una amenaza de daño; valoramos a nuestros vínculos cercanos, por eso sentimos tristeza ante su pérdida, etc. (Kahan y Nussbaum, 1996).

Con respecto a la segunda característica, las evaluaciones que hacemos de los objetos o eventos, a su vez, pueden ser sometidas a evaluación. Es posible sostener que una persona que tiene mucho miedo frente al posible robo de su celular está haciendo una evaluación inapropiada de ese objeto –el celular– y de ese evento –el posible robo–, o como mínimo, desmedida.

Entonces, hasta aquí es posible reconocer distintos tipos de evaluaciones relacionadas a las emociones. La primera de ellas es constitutiva de la emoción, y es la evaluación que se hace de un objeto o evento como significativo. A partir de esa evaluación que llamamos **constitutiva**, es posible realizar otra, posterior a la emoción, que es la evaluación del valor que se le da a ese objeto o evento. Allí es posible concluir que la evaluación constitutiva resulta apropiada, inapropiada, razonable, irrazonable, etc. Esta evaluación es **externa** a la emoción. Puede tener como resultado que una emoción resulte inapropiada porque le dio un excesivo valor al objeto o evento, por ejemplo, sentir mucho miedo por la posibilidad del robo de un celular (Kahan y Nussbaum, 1996).

En este punto, es posible realizar otras distinciones relacionadas no ya con la emoción en sí, sino con las acciones realizadas por las personas en virtud de experimentar determinada emoción. Una primera evaluación la realiza la persona que experimenta la emoción: analiza qué acción realizar en virtud de la emoción. Es una evaluación **interna**. Cabe aclarar que **no siempre** que se experimenta una emoción, se actúa en consecuencia. Sin embargo, aunque finalmente se decida no actuar, la evaluación sigue presente: lo que es contingente es la acción, no la evaluación (el resultado de esta puede ser decidir **no actuar**). Supongamos que es probable que le roben el celular a X (valoración del objeto celular como importante y del evento robo como probable) y que siente mucho miedo de que ese celular sea robado (emoción que podemos valorar como excesiva, inapropiada). Frente a esto, la persona que siente la emoción evalúa de manera interna qué acción llevar a cabo. Por ejemplo, podría decidir no usar el celular en la calle o, de manera más extrema aún, según la intensidad de la emoción, podría decidir no llevar consigo el celular cuando salga a la calle.

Un segundo tipo de evaluación relacionado a la acción es aquella que la valora por su razonabilidad en virtud de la proporcionalidad con el objeto o evento valorado. Esta evaluación es **externa**. Por ejemplo, no salir nunca de su casa por miedo a que le roben el celular es irrazonable. En este punto, la evaluación puede dar como resultado que la acción concuerda con la emoción, pero es irrazonable en función del objeto: se está teniendo un cuidado excesivo (no salir de la casa) que no es proporcional al valor del objeto (celular). Este segundo punto tiene que ver con el resultado de la evaluación externa señalada

anteriormente, que determina si el objeto está correcta o incorrectamente valorado como significativo.

Ahora bien, si X está utilizando el celular, se le acerca otra persona y X la mata porque tenía mucho miedo de que le robe el celular, ese curso de acción, aunque se condiga -por su intensidad- con la emoción, no se encuentra justificado porque realizó una valoración incorrecta del objeto y del evento (le dio un excesivo valor al celular, mayor al de la vida de otra persona). Aunque la otra persona haya tenido la intención de robarle el celular, aquí no aceptaríamos que la emoción justifica la acción, ya que no era razonable tener tanto miedo en esa situación, ni apropiado actuar de esa manera.

La evaluación externa de la acción, entonces, se relaciona con el valor que el sujeto le dio inicialmente al objeto o evento que da lugar a la emoción. Una acción puede ser proporcional a la emoción, pero no al objeto que da lugar a la emoción. En el primer sentido, lo que se valora es si se actúa **en la medida** de la emoción sentida. En el segundo, lo que se valora es si la acción se encuentra justificada en relación a la valoración racional del objeto significativo; aquí lo relevante es si esa evaluación del objeto incluida en la emoción era razonable o no.

Pensemos en otra situación: X (mujer) está a punto de ser asesinada por Y (varón), siente mucho miedo y lo hiere con un cuchillo. La valoración del objeto -su vida- es correcta, la emoción sentida en virtud de esa valoración -mucho miedo- es apropiada y proporcional. La acción realizada se condice con el tipo de emoción, es decir, está justificada en relación a la emoción (la emoción fue expresada apropiadamente en la acción) y en relación a la valoración del objeto (su vida). En este caso, en todos los aspectos, X hizo lo que haría cualquier persona razonable si se encontrara en su misma situación.

En conclusión, las acciones emocionales pueden implicar un entramado de cuatro tipos de evaluaciones:

- 1) la del objeto y el evento en sí mismo;
- 2) la de la emoción que se sigue de esa valoración;
- 3) la de la acción a realizar;
- 4) la de la acción realizada.

La primera es interna y constitutiva de la emoción, es decir, es la que origina la emoción. La segunda es externa y evalúa si esa valoración del objeto o evento es apropiada o inapropiada. La tercera es interna porque tiene que ver con cómo actuar en virtud de la emoción sentida, o con la decisión de no tomar ningún curso de acción. La cuarta es también externa, porque evalúa la relación entre acción, emoción y objeto. Los sujetos evaluadores no son necesariamente los mismos en todos los casos: la evaluación 1 y 3 es realizada por quien experimenta la emoción y por quien realiza/no realiza la acción. Las otras dos pueden ser llevadas a cabo por esa misma persona o por otra diferente.

Cuando estas teorías se refieren a que una emoción es irracional, no estamos diciendo que una fuerza externa se ha apoderado de la persona que experimentó esa emoción. Por el contrario, esta afirmación puede referirse a cuatro situaciones diferentes:

- 1) que se ha hecho una evaluación incorrecta de un determinado objeto o evento;
- 2) que la emoción sentida no es proporcional a la importancia de ese objeto o evento;
- 3) que la acción realizada no encuentra relación con la emoción; o
- 4) que la acción realizada no encuentra relación con la significancia del objeto o evento (Duff, 2015).

Anteriormente se mencionó que Nussbaum y Kahn (1996) reconocen tres aspectos de las emociones. Ya desarrollados los primeros dos (que las emociones implican creencias y evaluaciones), es momento de pasar al tercero: la posibilidad de modificar nuestras emociones y de educarnos emocionalmente. Esto se deriva directamente del hecho de que las emociones son consideradas racionales y, por ende, es posible, a través de la razón, modificarlas. En este punto se abren nuevas discusiones, que no abordaremos en este trabajo, sobre cómo es posible modificar esas emociones, y si la responsabilidad por modificar las emociones equivocadas es individual o es un problema que debe abordarse de manera estructural.

Lo que el enfoque evaluativo quiere resaltar es que constantemente estamos realizando evaluaciones de este tipo cuando nos encontramos frente a emociones y acciones emocionales, y esto no tendría sentido si considerásemos que las emociones son fuerzas externas e irracionales que nos controlan sin que podamos intervenir.

En resumen, las concepciones evaluativas sostienen que las emociones implican juicios acerca de ciertos objetos o situaciones (llamados **intencionales**). Las emociones pueden ser objeto de evaluación, es decir, considerarse justificadas o injustificadas, adecuadas o inadecuadas, lo que se vincula directamente con que el juicio que se realiza sobre un determinado objeto o situación sea justificado, adecuado, etc. Además, las emociones pueden ser razones para la acción (explicaciones no meramente causales de las acciones), y esas acciones también pueden ser evaluadas. Por último, al ser racionales, pueden ser controladas y, por ende, reeducadas (González Lagier, 2010).

Una de las críticas que se le suele hacer a este tipo de enfoques es que son reduccionistas al dejar de lado una parte relevante del fenómeno, que es que las emociones se encuentran asociadas a sensaciones de placer o de dolor. Aristóteles ya había reconocido este aspecto. Las emociones se sienten, y esto es lo que nos permite sostener que hay emociones positivas y negativas (en relación al placer o al dolor que percibe en el cuerpo la persona que experimenta una

emoción determinada). Por ejemplo, cuando sentimos ira o vergüenza, nuestro cuerpo experimenta una serie de sensaciones dolorosas, como el enrojecimiento de la piel, calor interno, sensación de que se nos cierra el pecho, etc. Esta característica de las emociones es lo que hace que las veamos como algo externo, que no podemos controlar y que simplemente nos sucede, sin que tengamos un rol activo en ello (González Lagier, 2010).

Por otra parte, se afirma que la perspectiva evaluativa es excesivamente racionalista al definir a las emociones como un conjunto de creencias y deseos, lo que lleva a construir una imagen distorsionada de las mismas (González Lagier, 2010).

Por último, algunas autoras sostienen que no permite percibir la relevancia de la obstaculización del juicio que experimenta una persona al experimentar algunas emociones fuertes provocadas por la presión de circunstancias externas (Uniacke, 2007), aunque este aspecto resulta muy controvertido.

2.3. Teorías mixtas o integradoras

González Lagier (2010) sostiene que las teorías presentadas anteriormente lo que hacen es identificar alguno de los elementos presentes en las emociones y otorgarle un estatus esencial (sensaciones, creencias, evaluaciones, etc.). Para el autor, esa estrategia no es satisfactoria porque o bien ese elemento identificado no es **necesario** -no aparece en todos los casos que nos encontramos frente a una emoción- o no es **suficiente** -existen otros elementos o aspectos que las definen-.

Frente a este escenario, surgen diversas teorías que buscan combinar las características centrales de los enfoques mecanicistas y evaluativos. Algunas de ellas buscan dar una definición no reduccionista de las emociones, uniendo los elementos identificados por aquellos enfoques. Otras afirman que el fenómeno de las emociones es tan amplio e incluye situaciones tan diversas que no es posible brindar un concepto acabado en términos de propiedades necesarias y suficientes, o que no es recomendable, ya que resultaría subincluyente, entonces ofrecen un conjunto de características que están presentes en algunos casos, pero no en todos. Esta posición es la que sostienen autores como Suzanne Uniacke, Laura Manrique, John Elster y González Lagier. Me enfocaré en la perspectiva de este último autor.

González Lagier (2010) parte del supuesto de que tanto los aspectos resalados por las teorías mecanicistas como los aspectos cognitivo-evaluativos forman parte de las emociones, de manera tal que ninguno puede ser dejado de lado. Las emociones son duales: son tanto razones para la acción como causas de la misma; apoyan a la razón, pero también la limitan. Esta dualidad repercute en la posibilidad de controlarlas y modificarlas, y en la atribución de responsabilidad por acciones emocionales. Entonces, desde esta perspectiva, ¿es posible controlar nuestras emociones? ¿somos responsables por ellas? ¿en qué medida?

Las emociones tienen dos papeles distintos en la génesis de una acción: contribuyen a formar la intención y limitan causalmente las alternativas de acción. En el primer punto se identifica el papel de la emoción en el entramado de las razones para la acción, mientras que en el segundo se identifica a la emoción como una causa mecánica de la acción. Como las emociones son complejas y se componen tanto de elementos racionales como mecanicistas, cuando estamos frente a una acción que tiene origen en una emoción, son necesarios los dos tipos de explicaciones para dar cuenta del fenómeno (González Lagier, 2010).

Teniendo en cuenta las distinciones establecidas, parece obvio que la conclusión es que las acciones realizadas bajo el influjo de una emoción están **parcialmente** dentro del control del agente. En nuestra tradición jurídica, principalmente en el ámbito del derecho penal, las emociones se han utilizado como razón tanto para atenuar la responsabilidad por determinadas acciones como para agravarla. Es decir, las emociones modifican la responsabilidad, pero de diferentes maneras. Para poder explicar ambos efectos, según González Lagier, es necesario acudir a una teoría dual de las emociones, debido a que las concepciones mecanicistas y cognitivo-evaluativas solo pueden brindar explicaciones parciales. Así, sostiene que “las emociones son razones para la acción, pero, en otro nivel, son también causas de la misma que disminuyen el margen de libertad” (González Lagier, 2010, p. 148). Esto último lo pueden hacer de manera más o menos extrema en función de su **intensidad**:

Las emociones no excluyen la elección, incluso la posibilitan, pero cuanto más intensas son, más reducen el campo de actuación de nuestra razón. Nuestra razón necesita de las emociones, pero llega un momento en que se basta por sí sola. Si la emoción va más allá, su ayuda se vuelve entorpecimiento. Las emociones son ambivalentes. Son como un foco que ilumina cierto aspecto del mundo, dejando a la penumbra el resto. (p. 149)

La característica de la **intensidad** es la que explica por qué en algunas situaciones se le disminuye la responsabilidad a una persona por una acción realizada bajo el influjo de una emoción. Por ejemplo, en los casos de miedo insuperable, emoción violenta, entre otros. A este aspecto debemos sumarle el análisis del **contenido** de la emoción. Una emoción puede ser particularmente intensa, pero inapropiada, por ejemplo, por basarse en consideraciones misóginas o racistas. Este contenido también tiene efecto en la responsabilidad, y explica por qué en algunos casos se agrava la responsabilidad. Por ejemplo, en los crímenes de odio.

Estas dos características pueden combinarse y resultar en cuatro casos posibles:

- 1) emociones intensas basadas en creencias justificadas;
- 2) emociones intensas basadas en creencias injustificadas;
- 3) emociones frías basadas en creencias justificadas; y
- 4) emociones frías basadas en creencias injustificadas (p. 150).

El cuarto caso claramente deriva en un agravamiento de la responsabilidad porque no se cumple ninguno de los dos requisitos para su atenuación (intensidad y contenido apropiado). El primer caso es un caso claro de atenuación de responsabilidad porque ambos requisitos están presentes. En los otros dos casos es donde se requiere un mayor cuidado, ya que, para González Lagier, en ambos casos, de mínima, no corresponde atenuar la responsabilidad.⁽⁷⁾

Adjudicar a una persona responsabilidad por sus acciones emocionales depende, según el autor, de que puedan ser evaluadas como racionales o irracionales;⁽⁸⁾ de que tengan capacidad para motivar acciones; y de que podamos controlar las emociones y las acciones al menos parcialmente (González Lagier, 2009). González Lagier considera, además, que las emociones satisfacen estos tres requisitos. Con respecto al último, señala que las principales vías de control de las emociones son tres: la revisión de nuestras creencias; la manipulación del contexto en el que se puede originar una determinada emoción; y la revisión de nuestros deseos o fines (González Lagier, 2010). No se profundizará, sin embargo, en este punto.

A modo de cierre, es posible afirmar que, en términos generales, esta teoría se muestra superadora de las críticas realizadas a las teorías mecanicistas y evaluativas. Por un lado, no identifica a las emociones como fuerzas externas, irracionales y fuera del control de los sujetos. Se señaló anteriormente que esta forma de definir las emociones es contraintuitiva en varios sentidos y no permite dar cuenta de otros aspectos relevantes ni puede explicar las formas en las que solemos hablar de las emociones. Por otro lado, no excluye los aspectos físicos-sensitivos, que no dejan de existir porque sostengamos que las emociones son fenómenos racionales y que se encuentran –aunque sea parcialmente– dentro de la esfera de nuestro control. Además, brinda razones contundentes para atribuir responsabilidad por acciones emocionales, y esta perspectiva se adecúa en gran medida al tratamiento de nuestras emociones que hace el derecho. Un claro ejemplo de ello es nuestro Código Penal (González Lagier, 2009).

(7) De manera general, el autor considera que para que exista una atenuación de responsabilidad, es condición necesaria, aunque no suficiente, la existencia de intensidad. Por su parte, para que exista un agravamiento de la responsabilidad, es condición necesaria, aunque no suficiente, la existencia de una **creencia inapropiada**. Para profundizar este punto, véase González Lagier (2009).

(8) González Lagier (2009) sostiene que “un defecto en la justificación de la creencia que suscita la emoción hará que la emoción correspondiente sea irracional o no esté epistémicamente justificada. Así, nos podemos encontrar con emociones irracionales por basarse en creencias dogmáticas o sin evidencia a su favor, emociones irracionales por basarse en una creencia derivada a partir de creencias a su vez injustificadas, emociones irracionales por basarse en una inferencia inadecuada” (p. 446). Véase, para ejemplos de cada una, González Lagier (2009, p. 446). Continúa el autor: “... un segundo tipo de irracionalidad de la emoción, también vinculado con las creencias que las generan, es el que se da por falta de correspondencia entre el tipo de creencia y el tipo de emoción”, y agrega después: “Una variante del anterior tipo de irracionalidad emocional es el de las emociones excesivas o, por el contrario, el de las emociones insuficientes” (p. 446).

3. Relación entre emociones y sesgos

Las emociones se relacionan con los sesgos implícitos porque parecen tener algunos parecidos de familia y, por ende, consecuencias similares (Madva, 2017).

Existen muchas discusiones teóricas alrededor del concepto de sesgos implícitos, y los autores y autoras lejos están de llegar a un acuerdo. También se encuentran bajo discusión las credenciales científicas de las investigaciones sobre sesgos, y en particular de los tests que suelen realizarse para comprobar si una persona porta un determinado sesgo o no.⁽⁹⁾ En lo que resulta relevante para este trabajo, los debates teóricos se centran, por un lado, en intentar delimitar el significado de **sesgos** y, por el otro, en identificar qué implica que sean **implícitos**.

De la Rosa y Sandoval (2016) sostienen que los sesgos “permiten ‘reducir las tareas complejas de asignar probabilidad y predecir valores a operaciones de juicio más simples’” (p. 148). Un ejemplo de ello es el sesgo de anclaje, que es la tendencia a atenerse o “anclarse” a los datos aportados inicialmente a la hora de abordar un problema. Este sesgo es común en los juicios de daños y perjuicios, cuando el demandante solicita un monto determinado como indemnización, y el juez o jueza otorgan esa cantidad o un monto apenas menor, sin realizar los cálculos correspondientes, porque el valor inicialmente dado funciona como “ancla”.⁽¹⁰⁾ Como vimos en este caso, estos procesos pueden tener como resultado errores en el razonamiento. Como puede notarse, estos autores consideran que los sesgos implican un conjunto de procesos cognitivos que las personas llevan a cabo. Son especies de atajos en el razonamiento. En este sentido, el concepto es descriptivo.

Sin embargo, otros autores asignan al concepto una connotación negativa, es decir, para ellos se trata de un concepto normativo (Stafford *et al.*, 2018). Así, los sesgos son vinculados a evaluaciones distorsionadas y negativas de determinados sujetos o grupos. Estas concepciones ven al resultado –error en el razonamiento– del proceso cognitivo como parte del proceso en sí mismo. En este sentido, Frankish (2016) sostiene que “una persona sesgada es aquella que se dispone a juzgar a otras de acuerdo a concepciones estereotipadas de su grupo social (etnia, género, clase, y demás) en vez de por sus talentos individuales” (p. 2).⁽¹¹⁾

Ahora bien, ¿qué significa que estos procesos cognitivos, además, sean **implícitos**? Stafford *et al.* (2018) señalan que, para muchos autores y autoras, implícito es equivalente a **inconsciente**, es decir, sesgos que las personas no saben que tienen. Sin embargo, distintos estudios empíricos han demostrado evidencia en

(9) Para profundizar en estas discusiones, véase Mitchell y Tetlock (2006).

(10) Véase Canale *et al.* (2021) para un desarrollo más detallado de este ejemplo y del sesgo de anclaje.

(11) La traducción me pertenece.

contrario.⁽¹²⁾ Otros sostienen que implícito significa que **no pueden controlarse de manera directa** por la persona que porta el sesgo, lo que implica que es posible alguna forma indirecta de control o mitigación de sus efectos. En contra de esta posición, se sostiene que no puede ser un aspecto suficiente para caracterizar este tipo de procesos, porque existen muchos otros procesos cognitivos y estados –que incluso pueden caracterizarse como explícitos– que están más allá de nuestro control directo –por ejemplo, las emociones, las creencias, etc.–. Otra forma de definir lo **implícito** es entenderlo como **disonante** en relación a otras creencias que el agente sostiene explícitamente. Esta es la posición que sostiene Frankish (2016). Sin embargo, Stafford *et al.* (2018) sostienen que tampoco se terminan de captar todos los fenómenos a los que nos referimos cuando hablamos de sesgos implícitos porque muchas veces existen aun siendo compatibles con las actitudes explícitas de las personas.

Es notable cómo la manera en que definimos el concepto de sesgos implícitos influye en los tipos de fenómenos que captamos y en las consecuencias normativas que les asignamos. El concepto de sesgos utilizado por De la Rosa y Sandoval, por ejemplo, distingue los procesos cognitivos de los resultados que puedan tener en el razonamiento de las personas. Ese concepto ya incluye como requisito necesario que ese proceso mental sea inconsciente. Es decir, que para estos autores no existiría la posibilidad de la existencia de sesgos no implícitos.

Una distinción que resulta muy útil para entender a qué nos referimos cuando hablamos de sesgos es de los conceptos de prejuicio y discriminación. En este sentido, Mitchell y Tetlock (2006) sostienen que

Un “sesgo” se refiere a la variación sistemática de las tendencias de juicio provocada por algún atributo o propiedad de un estímulo, como la pertenencia a un grupo particular (...) El sesgo puede ser implícito, en cuyo caso la gente no reconoce la influencia de un estímulo en su juicio en el momento de su funcionamiento, o explícito, en cuyo caso la gente reconoce la influencia. Un sesgo cognitivo implícito, así definido, opera automáticamente, porque se produce en el momento del juicio más allá de la conciencia consciente o el control intencional. Sin embargo, las condiciones previas deben ser las adecuadas para que un sesgo implícito se active automáticamente y luego, a su vez, influya en el comportamiento exterior. Y un sesgo implícito puede hacerse explícito de repente si el contexto social alerta a la gente sobre la dirección y la magnitud del sesgo, haciendo así posible la autocorrección. (Mitchell y Tetlock, 2006, p. 1035)⁽¹³⁾

Por su parte, los autores sostienen que **prejuicio** “se refiere a una respuesta afectiva o evaluativa sistemática a un grupo social y sus miembros (...) es una actitud especial reservada para grupos, y las actitudes prejuiciadas pueden ser también implícitas o explícitas de la misma manera” (Mitchell y Tetlock, 2006, p. 1036).⁽¹⁴⁾

(12) Para ampliar sobre este punto, véase Holroyd, Scaife y Stafford (2017).

(13) La traducción me pertenece.

(14) La traducción me pertenece.

Por último,

La "discriminación" se refiere a las consecuencias conductuales de un sesgo de grupo (típicamente en forma de un estereotipo de grupo) o un prejuicio hacia un grupo en particular. Bajo esta definición psicológica expansiva, cualquier consecuencia conductual de un sesgo o prejuicio de grupo cuenta como discriminación. (Mitchell y Tetlock, 2006, p. 1036)⁽¹⁵⁾

Es decir, que el sesgo es cognitivo y el prejuicio es emotivo o actitudinal; ambos pueden ser implícitos o explícitos. Son implícitos cuando operan automáticamente en el momento de realizar un juicio o una valoración sobre determinada persona o grupo. Si se traducen en conductas, se trata de discriminación. Este concepto de discriminación es amplio porque no distingue si el contenido es positivo o negativo. Estas disquisiciones resultan útiles en la medida en que sirven para separar a los sesgos de otros fenómenos asociados o similares.

¿Es posible trazar un paralelo entre las concepciones de emociones desarrolladas y las distintas maneras de entender a los sesgos implícitos? ¿cuáles son –si las hay– las similitudes analíticas que permitirían trazar este paralelo y otorgarles el mismo tratamiento? La asunción de que las emociones se parecen en algunos sentidos a los sesgos y que, por lo tanto, comparten algunos rasgos esenciales que permiten que se realicen preguntas similares acerca de la responsabilidad y posibilidad de modificación, se basa en que los autores y autoras identifican –al menos– dos características que parecen estar presentes en ambos fenómenos: la **apariencia** de inconciencia y la **apariencia** de falta de control o de control reducido.

Resulta difícil realizar un paralelo entre fenómenos sin tomar posición sobre alguno de los conceptos de **emoción** y **sesgo**. A los fines de realizar esta comparación, se tomará la teoría mixta de las emociones de González Lagier. En el caso de los sesgos, se tomará la teoría de Madva –que se desarrollará en el próximo apartado–.

Antes de entrar de lleno en la comparación, cabe realizar una aclaración terminológica. Madva, técnicamente, compara los sesgos con los **estados de ánimo** (*moods*) y no con las emociones, y señala que deberíamos dar el mismo tratamiento a los sesgos que a los estados de ánimo en lo que hace a la responsabilidad. Ahora bien, ¿cuál es la relación entre las emociones y los estados de ánimo? No hay acuerdo al respecto. Algunos/as sostienen que son fenómenos distintos –aunque relacionados–, otros/as afirman que tienen una relación género-especie, y para otros/as que no está claro en qué se diferencian. González Lagier (2010), adscribiendo a esta última posición, sostiene que

... [a]lgunos autores distinguen entre emociones y estados de ánimo. Estos últimos serían semejantes a las primeras, pero tendrían una duración más prolongada, caerían de un objeto definido y –a veces– presentarían una activación fisiológica menos intensa (por ejemplo, la melancolía prolongada, la ansiedad continuada, el

(15) La traducción me pertenece.

enamoramamiento duradero, etc.). Dada la vaguedad de estos criterios, no resulta fácil distinguir entre emociones y estados de ánimo. Además, muchos estados de ánimo y muchas emociones tienen el mismo nombre. E, incluso, algunos estados de ánimo pueden considerarse “huellas” dejadas por emociones intensas. Dado que no hemos tomado a los elementos de las emociones como condiciones necesarias y suficientes (esto es, algunas emociones pueden carecer de uno o varios de estos elementos, o tenerlos en distinto grado), podemos considerar los estados de ánimo como emociones debilitadas, aunque persistentes. (pp. 76-77)

Madva, en su artículo, se basa en la diferencia entre emociones y estados de ánimo realizada por Beedie *et al.* (2005).⁽¹⁶⁾ Estos autores sostienen que se trata de fenómenos distintos, aunque relacionados. Algunos aspectos en los que se distinguen son:

- 1) causa: las emociones son originadas en algún evento específico localizado temporalmente, mientras que los estados de ánimo se originan como consecuencia de concatenaciones de pequeños incidentes, condiciones persistentes del ambiente y/o procesos internos metabólicos o cognitivos;
- 2) duración: las emociones suceden en un instante, mientras que los estados de ánimo son más duraderos;
- 3) control: las emociones son más difíciles de controlar que los estados de ánimo;
- 4) experiencia: las emociones se relacionan con los sentimientos, y los estados de ánimo con los pensamientos;
- 5) consecuencias: las emociones no nublan el juicio, mientras que los estados de ánimo sí lo hacen;
- 6) visibilidad: las emociones son públicas y los estados de ánimo personales;
- 7) intencionalidad: las emociones siempre se dirigen a algún objeto o evento, mientras que los estados de ánimo no siempre;
- 8) intensidad: las emociones son más intensas que los estados de ánimo;
- 9) fisiología: las emociones suelen estar relacionadas con procesos fisiológicos, mientras que los estados de ánimo no;
- 10) tiempo: las emociones suelen tener un momento claro en el tiempo en que se originan, que los estados de ánimo no necesariamente tienen;
- 11) estabilidad: las emociones tienden a ser más constantes que los estados de ánimo;
- 12) conciencia de la causa: en las emociones, las personas pueden ser conscientes más fácilmente de la causa que las origina que en el caso de los estados de ánimo;

(16) Véase nota 19 en Madva (2017).

- 13) claridad: las emociones son más claramente identificables y explicables que los estados de ánimo; y
- 14) función: las emociones sesgan la conducta, y los estados de ánimo sesgan la cognición (pp. 864-870).

En el trabajo de Beedie *et al.* (2005), sin embargo, puede observarse que no hay acuerdo sobre esas características (de hecho, lo muestran en términos porcentuales), aunque la mayoría de los/as autores/as relevados/as y de las personas no académicas entrevistadas coinciden en que esas son las diferencias. Todas esas características de las emociones, además, son debatibles. Vimos anteriormente que, por ejemplo, no toda emoción tiene como consecuencia una acción, que algunas emociones son más intensas que otras, que muchas emociones pueden ser controladas, que muchas veces se tiene una emoción sin ninguna **sensación** que la acompañe, etc.

La cuestión es que, como surge de la cita precedente de González Lagier, las emociones son fenómenos de los que no pueden predicarse condiciones necesarias y suficientes, lo que hace que en muchos casos varias de las características idecas señaladas por Beedie *et al.* (2005) pueden ser características de las emociones, pero también pueden darse casos en que algunas no se den y aun así podamos seguir hablando de emociones.

Ahora bien, Madva (2017) identifica dos características de los estados de ánimo para compararlos con los sesgos, que también son adscribibles a las emociones –siempre con la salvedad de que no se trata de condiciones necesarias ni suficientes para que exista una emoción–: la conciencia (limitada) y el control (limitado).

Por estas razones, las consideraciones que hace Madva sobre los estados de ánimo pueden ser trasladadas a las emociones tal como son entendidas en el presente trabajo. Hecha esta aclaración, corresponde analizar la posición de Madva.

3.1. Rasgos similares: conciencia y control

La comparación que realiza Madva (2017) entre emociones y sesgos implícitos tiene la finalidad de argumentar a favor de la responsabilidad gradual en caso de portación de sesgos, por **analogía** con lo que –según sostiene– es aceptado en caso de responsabilidad por emociones. Sin embargo, acude para ello a una visión intuitiva y simplificada de lo que son las emociones. No da un concepto ni identifica propiedades relevantes, sino que desarrolla las similitudes a través de un ejemplo: Gertie siente enojo, puede no saber sus causas o incluso no notarlo, pero ninguna persona pensaría que no es responsable por las acciones que realiza (como interrumpir a una amiga en una conversación) solo porque se encuentra enojada; sin embargo, estar enojada sí sirve como una explicación parcial de los comportamientos y puede afectar de algún modo la responsabilidad por sus actos. Las emociones mitigan la responsabilidad y esto, sostiene Madva,

se prueba por el modo en que ofrecemos y aceptamos disculpas por comportamientos influenciados por emociones. Luego sostiene que, sin embargo, es necesario tener en cuenta el tipo de acción o comportamiento que la emoción pretende mitigar (cuanto más graves son las consecuencias de las acciones, menos efectos mitigadores va a tener la emoción).

Con respecto a la conciencia (*awareness*) de la portación de un sesgo implícito, Madva ofrece una serie de argumentos empíricos con los que pretende demostrar que las personas sí se dan cuenta de que portan un sesgo. Así, sostiene que el contenido de los sesgos está disponible a la experiencia consciente, aunque en muchos casos no es objeto de atención explícita:

Las pruebas se entienden mejor a la luz de una distinción familiar entre el contenido de la fenomenología propia (es decir, lo que se experimenta) y el contenido de su atención focal. Es decir, pueden sentirse sin que se noten, al igual que una persona puede estar de mal humor o alegre sin darse cuenta. (p. 8)

El autor afirma que uno de los efectos de las emociones es el de **sesgar** la cognición, llevando a los individuos a prestar atención, ignorar, malinterpretar o percibir distinto algunas características de su entorno. De nuevo, Madva apela a que las emociones –al igual que los sesgos– tienen esta característica de que pueden pasar desapercibidas, en el sentido de que quien las porta no nota que se encuentra bajo el efecto de una emoción y realiza acciones en virtud de ello. Sin embargo, sostiene que esto no excusa por completo de la responsabilidad porque hay algún tipo de percepción tácita o potencial que hace a quienes actúan al menos parcialmente responsables de sus acciones. A raíz de esta disponibilidad a la experiencia consciente, pero de su posibilidad de no ser notados, Madva concluye que la conciencia en los sesgos, al igual que en las emociones, se da **en grados**.

En relación a la posibilidad de control, el autor sostiene que cuando actuamos de manera sesgada, hacer referencia al sesgo como forma de justificar ese accionar puede tener consecuencias respecto a la responsabilidad que se me atribuye, porque en algún punto el sesgo no me permitió **controlar** mi acción. Apela a las emociones, nuevamente, para explicar su similitud: si X dice que no saludó a Y cuando se la cruzó en la calle **porque** estaba enojado, es en algún punto una justificación. Pero también Y podría decirle a X que intente manejar su humor, o que aprenda a quién dirigirlo. Es decir, ambas formas de referirnos a los sesgos y a las emociones son sensatas y las utilizamos en la vida diaria. Es por ello que Madva (2017) sostiene que su teoría de control gradual es la más apropiada para captar los fenómenos.

Para Madva, es posible controlar tanto los sesgos implícitos como las emociones, pero es cierto que resulta difícil hacerlo. El control, sostiene, también es una cuestión de grados. Distingue tres maneras en las que podemos pensar el control: local, indirecto y a largo plazo. La primera de ellas tiene que ver con la posibilidad de dar un paso atrás en el momento en que opera el sesgo, es decir, es un control reflejo. El segundo tipo de control tiene que ver con la posibilidad

de manipular el contexto en el que suele generarse el sesgo. El tercero apunta más a la educación para lograr eliminarlos a largo plazo. Estos puntos son muy similares a los señalados por González Lagier cuando se abordó su postura respecto al control de las emociones.

Estas dos características (conciencia gradual y posibilidad relativa de control) son las que dan sustento a que la evaluación de la responsabilidad por acciones realizadas en virtud de sesgos implícitos tenga que ser también gradual. El argumento que da para esto es que en las emociones funciona de la misma manera. A continuación, se realizarán algunas observaciones que demuestran que esto no es así –o al menos no siempre– y que los paralelismos entre sesgos y emociones no son tan nítidos, como afirma el autor.

3.2. Estructura de los sesgos y de las emociones: diferencias

En virtud de lo señalado anteriormente, Madva (2017) reconoce una similitud entre la conciencia y el control en los sesgos y en las emociones, y, por ende, conclusiones similares respecto a la responsabilidad que se puede atribuir a quienes realizan acciones emocionales o sesgadas.

Retomemos aquí dos de los rasgos relevantes –que suelen estar presentes–⁽¹⁷⁾ de las emociones identificados por González Lagier: creencia o evaluación y objeto intencional. Los sesgos tienen también estos elementos: hay un objeto o evento (persona o grupo) y una creencia (sobre estas personas o grupos). Sin embargo, la emoción y el sesgo actúan diferente en relación a estos elementos. Veamos este ejemplo:

X es dueño de un supermercado y está buscando empleados para la sección de reposición de mercaderías. Se presentan a la entrevista A (mujer) y B (varón): X tiene un sesgo implícito, ya que asocia a los varones con actividades de fuerza y a las mujeres con la imposibilidad de realizar tales actividades. X contrata a B.

Es decir:

Hay un objeto o evento (A y B presentándose al puesto), una creencia sesgada (las mujeres son menos capaces que los varones de realizar actividades que impliquen fuerza) y una acción (B es contratado para el puesto de reposición de mercadería).

Es claro que donde opera el sesgo implícito es en la creencia, es decir, distorsiona la evaluación de un objeto o evento determinado, y luego la persona actúa en función de esa creencia. Lo que puede no ser notado, o al menos no de manera directa, es la posesión de esa creencia sesgada. Es decir, X contrata a B, pero no **porque** los varones son más fuertes que las mujeres, sino porque esa creencia implícita opera en su decisión, aunque él no lo sabe, o no lo sabe de manera directa.

(17) Como ya fue advertido, González Lagier no habla de propiedades necesarias de las emociones, sino de rasgos relevantes o elementos típicos; esto es así porque considera que llamamos emociones a conjuntos de hechos tan disímiles entre sí que no todos comparten todos los rasgos identificados. Utiliza la noción wittgensteiniana de *parecidos de familia*.

La emoción no actúa necesariamente de esa manera. González Lagier identifica dos papeles distintos de las emociones en la génesis de una acción: contribuyen a formar la intención y limitan causalmente las alternativas de acción. En el primer punto se identifica el papel de la emoción en el entramado de las razones para la acción; en el segundo, se identifica a la emoción como una causa mecánica de la acción. Solo en el primer caso la emoción puede operar sobre la creencia, pero en el segundo caso aparece separada de ella y funciona causalmente. No es lo mismo decir:

X contrata a B (varón) porque siente desprecio por las mujeres.

Que

X contrata a B (varón) porque cuando realizó la entrevista a A (mujer) sentía enojo.

En el primer caso, la creencia o evaluación sobre el objeto está afectado por la emoción, mientras que en el segundo caso la emoción afecta el curso de acción, pero no tiene ningún rol en las creencias de X. Madva hace una reconstrucción de las emociones⁽¹⁸⁾ en el segundo sentido (como desconectadas de las creencias), pero las asimila luego a los sesgos en el primer sentido (influyendo en la formación de la creencia). Además, en el primer caso la emoción no funciona **como** un sesgo, sino que es la **causa** de un sesgo, como bien lo sostiene Madva (2017): “Un segundo efecto significativo de los estados de ánimo es que ellos sesgan la cognición, llevando a los individuos selectivamente a prestar atención, ignorar, malinterpretar o percibir erróneamente características de su entorno” (p. 15).⁽¹⁹⁾

Por otro lado, en su reconstrucción de las emociones a través del ejemplo, Madva no advierte que muchas veces las emociones no solo se utilizan para justificar determinadas acciones y, por consiguiente, atenuar la responsabilidad, sino que también –en ciertas ocasiones– agravan la responsabilidad por esas acciones. No es lo mismo que X diga “no contraté a A porque siento desprecio por las mujeres”, que “no contraté a A porque estaba enojado y eso no me permitió prestar atención en la entrevista laboral”. En el segundo caso podríamos justificar su acción parcialmente, en el primer caso no; incluso ese desprecio agravaría su responsabilidad. La dificultad de control o limitada conciencia de haber sentido una emoción **no siempre** tiene influencia en la responsabilidad en el sentido de que la mitiga. Esto implica que en la evaluación que hacemos de las acciones emocionales al momento de atribuir responsabilidad, tenemos en cuenta otros factores **además** de la limitación del control y de la conciencia gradual. Recordemos que González Lagier habla de la **intensidad**

(18) Aquí es donde puede verse la diferencia que señalaba anteriormente entre emociones y estados de ánimo en relación a la intencionalidad. Recordemos que Beedie *et al.* (2005) señalaban que las emociones tienen un objeto intencional claro, mientras que eso no sucede en los estados de ánimo. Lo curioso aquí es que Madva toma esa diferencia para reconstruir los estados de ánimo, pero luego los asimila a los sesgos como influyendo en la formación de la creencia, es decir, como asociado a un objeto intencional, desdibujándose allí la distinción entre emociones y estados de ánimo.

(19) La traducción me pertenece.

de la emoción y la justificación de la creencia. Lo primero tiene que ver con la conciencia y el control (intensidad), en tanto que lo segundo es externo y tiene que ver con que la creencia esté justificada (por su razonabilidad, proporcionalidad, etc.). Esto último no es tenido en cuenta por Madva al momento de analizar la responsabilidad.

Por último, Madva, al realizar este paralelismo entre emociones y sesgos, resalta los casos en los que la persona que tiene una emoción no se da cuenta de que la tiene, y asimila eso a la portación de un sesgo. Sin embargo, hay muchos otros casos en los que las personas realizan acciones emocionales aun sabiendo que tienen esa emoción, lo que permitiría –en algún sentido– controlar más esas acciones. Por lo tanto, los sesgos implícitos solo podrían asemejarse a los casos en los que las emociones no son percibidas.

Entonces, el autor parte de una errónea comprensión de las emociones –o al menos parcial–, lo que hace que los paralelos que traza entre ambos fenómenos sean también erróneos o parciales. La limitada conciencia y el limitado control no son condiciones necesarias para la existencia de las emociones. Además, no hay una relación directa entre conciencia, control y responsabilidad como parece afirmar Madva (2017), por lo menos no para las teorías que no son mecanicistas (las que él explícitamente rechaza en su artículo). Es necesario complejizar el análisis y determinar qué otros factores o condiciones entran en juego al momento de analizar la responsabilidad por emociones. La misma consideración vale para el caso de los sesgos.

Las emociones son fenómenos complejos que actúan de modos diversos sobre las creencias y acciones de los individuos. Tienen propiedades que no están presentes en los sesgos implícitos, como las sensaciones físicas, y algunas que, aunque pueden parecer similares, no necesariamente lo son. No es posible trazar un paralelo tan claro y sacar conclusiones respecto de los sesgos implícitos debido a que, por un lado, no comparten muchas de las características relevantes y que, por otro, las discusiones dentro de las teorías de las emociones lejos están de haber terminado. Sin embargo, esto no significa que los estudios sobre los sesgos no tengan cosas que aprender de las teorías de las emociones. El camino, no obstante, no es tan simple como la asimilación de los dos fenómenos.

4. A modo de conclusión: ¿qué pueden aportar las teorías de las emociones a los estudios sobre sesgos implícitos?

Existen, como vimos, algunas confusiones conceptuales en las pretensiones de trazar paralelos entre emociones y sesgos. Esto no implica, sin embargo, un abandono de las teorías de las emociones para abordar los sesgos. Es claro que es necesario manejarse con cautela en el terreno de los sesgos porque los estudios se encuentran mucho menos avanzados, e incluso hay dudas sobre si es posible demostrar su existencia.⁽²⁰⁾

(20) Para ampliar sobre este punto, véase Mitchell y Tetlock (2006).

Como se expresó a lo largo de este trabajo, lo que se entiende por emoción tiene directa relación con la responsabilidad que se les puede atribuir a las personas por la realización de una acción emocional. Esto vale también para los sesgos.

La forma en que suele analizarse la responsabilidad implica un vínculo entre la acción concreta realizada y los estándares externos a los que esa acción debe adecuarse. Es decir, la respuesta sobre la voluntariedad, conciencia o controlabilidad de la acción no es suficiente para fundar el juicio sobre la responsabilidad, sino que además se evalúa la acción de acuerdo con parámetros sobre lo que sería correcto hacer en esa situación determinada. En otras palabras, se evalúa si la acción realizada es lo que cualquier persona **razonable** habría hecho si se encontrara en la misma situación, o si se basa, además, en creencias razonables o justificadas. Estos estándares incluyen cualidades generales sobre los roles que ocupan los sujetos o las tareas que están cumpliendo y valoraciones o evaluaciones sobre cómo se debe actuar y cuáles deben ser las razones para nuestras acciones. No se aplica el mismo parámetro, por ejemplo, a cualquier ciudadano/a que a un juez o jueza, que tienen la obligación legal de regirse por determinadas reglas de actuación. Las teorías mixtas de las emociones atienden estas cuestiones, y puede resultar útil esta distinción también para preguntarse sobre los efectos de los sesgos implícitos en la responsabilidad.

No hay dudas de que las teorías de las emociones pueden orientar de muchas maneras las discusiones sobre los sesgos implícitos, pero esto no puede quedar reducido a esfuerzos por asimilar ambos fenómenos. Por el contrario, las similitudes y diferencias entre ellos pueden servir para repensar la relación entre las propiedades internas de cada uno con las consecuencias prácticas de las mismas. En este sentido, que atribuyamos responsabilidad parcial o gradual por acciones emocionales y acciones sesgadas puede deberse a razones diversas, y que tengan la misma consecuencia práctica no necesariamente tiene que ver con una similitud de sus propiedades.

Una teoría analítica más completa de los sesgos implícitos debe empezar por aportar claridad conceptual respecto a qué son, cuáles son sus propiedades y cómo dar pruebas de su existencia, para luego pasar a pensar qué consecuencias prácticas tienen en las acciones y decisiones de las personas y, por ende, en la responsabilidad. No deben obviarse las complejidades del abordaje del fenómeno en los distintos niveles.

5. Referencias bibliográficas

Ahmed, S. (2015). *La política cultural de las emociones*. C. Olivares Mansuy (Trad.). Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de investigaciones/Estudios de Género.

Beedie, C. J.; Terry, P. C. y Lane, A. M. (2005). Distinctions between emotions and moods. *Cognition and Emotion*, 19(6), pp. 847-878.


- Canale, D.; Ciuni, R.; Frigerio, A. y Tuzet, G. (Eds.). (2021). *Critical Thinking: an introduction*. EGEA Spa, Bocconi/University Press.
- De la Rosa Rodríguez, P. I. y Sandoval Navarro, V. D. (2016). Los sesgos cognitivos y su influjo en la decisión judicial. Aportes de la psicología jurídica a los procesos penales de corte acusatorio. *Revista Derecho Penal y Criminología*, 38(102), pp. 141-164. [dx.doi.org/10.18601/01210483.v37n102.08](https://doi.org/10.18601/01210483.v37n102.08)
- Descartes, R. (1997). *Las pasiones del alma*. J. A. Martínez Martínez y P. Andrade Boué (Trads.). Tecnos.
- Duff, R. A. (2015). Criminal responsibility and the emotions: if fear and anger can exculpate, why not compassion? *Inquiry: An Interdisciplinary Journal of Philosophy*, 58(2), pp. 189-220. doi.org/10.1080/0020174X.2015.986855
- Frankish, K. (2016). Playing double. Implicit bias, dual levels and self-control. En M. Brownstein y J. Saul (Eds.), *Implicit Bias and Philosophy, Volume 1: Metaphysics and Epistemology*. Oxford Scholarship Online.
- González Lagier, D. (2009). Los presupuestos de la responsabilidad por nuestras emociones, *Doxa, Cuadernos de Filosofía del derecho*, 34, pp. 439-458.
- , (2010). *Emociones, responsabilidad y derecho*. Marcial Pons.
- Holroyd, J.; Scaife, R. y Stafford, T. (2017). What is implicit bias? *Philosophy Compass*, 12:e12437. doi.org/10.1111/phc3.12437
- Stafford, T.; Holroyd, J. y Scaife, R. (2018). Confronting bias in judging: a framework for addressing psychological biases in decision making. doi.org/10.31234/osf.io/nzskm
- Kahan, D. M. y Nussbaum, M. C. (1996). Two Conceptions of Emotion in Criminal Law. *Columbia Law Review*, 96(2), pp. 270-374.
- López, H. (2017). Prólogo. En S. Ahmed, *La política cultural de las emociones*. C. Olivares Mansuy (Trad.). Universidad Nacional Autónoma de México/Centro de investigaciones/Estudios de Género.
- Madva, A. (2017). Implicit bias, moods and moral responsibility. *Pacific Philosophical Quarterly*. doi.org/10.1111/papq.12212
- Manrique, L. (2018). Emociones, acción y excusas. *Eunomía. Revista en Cultura de la Legalidad*, 14, pp. 71-86. doi.org/10.20318/eunomia.2018.4156
- Mitchell, G. y Tetlock, P. E. (2006). Antidiscrimination Law and the Perils of Mindreading. *Ohio State Law Journal*, 67, pp. 1023-1122.
- Nussbaum, M. C. (2008). *Paisajes del pensamiento: La inteligencia de las emociones*. *Magnum: Vol. 2*. Paidós.
- Vincent, N. A. y Nadelhoffer, T. (2013). *Neuroscience and Legal Responsibility*. Oxford University Press.
- Uniacke, S. (2007). Emotional excuses. *Law and Philosophy*, 26, pp. 95-117. doi.org/10.1007/s10982-006-0003-y

“A todo evento”: argumentación jurídica e (in)comunicación profesional

Mariana Cucatto⁽¹⁾

Conicet; Universidad Nacional de La Plata, Facultad de Humanidades,
La Plata, Argentina.

✉ marianacucatto@yahoo.com.ar

 Fecha de recepción: 31/01/2023 – Fecha de aceptación: 14/04/2023

Cómo citar este artículo: Cucatto, M. (2023). A todo evento: argumentación jurídica e (in)comunicación profesional. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 47-63. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566 DOI <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a03>

Resumen: “A todo evento” es una expresión infrecuente y arcaica, empleada hoy solo de modo ocasional en el uso general, común o estándar del español; sin embargo, es un dispositivo conectivo utilizado asiduamente en los textos jurídicos. Esta expresión está destinada a introducir un argumento, que tiene la misma orientación argumentativa que los antes desarrollados, pero que se presenta como el más importante de la serie, como un argumento “aparentemente” incuestionable. Es el objetivo de este artículo mostrar, a partir del análisis de un corpus compuesto por 100 (cien) cuestionarios administrados a postulantes a ocupar cargos de magistrados en el Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires (Argentina), cómo dichos aspirantes, a pesar



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(1) Este trabajo se enmarca en dos proyectos de investigación: 1) “Lenguaje jurídico y rutinas cognitivas: de la escritura de sentencias judiciales a la reflexión metalingüística sobre textos jurisdiccionales”, dirigido por la Dra. Mariana Cucatto, Proyecto de Investigación y Desarrollo (PI+D H809), financiado por la Universidad Nacional de La Plata (UNLP), años 2017-2022; 2) “Las expresiones conectivas en la argumentación jurisdiccional. Un enfoque lingüístico-cognitivo para el estudio de ‘a todo evento’ en las sentencias de la Suprema Corte de la provincia de Buenos Aires”, financiado por el Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (CONICET), Argentina, durante los años 2020 -2021.

Asimismo, deseamos aclarar que una primera versión de este trabajo fue presentada en el I Encontro da Rede de estudos do discurso jurídico, A transversalidade entre Direito e Linguagem, REDEJUR, Programa de Pós-graduação em Direito da Universidade Católica de Pernambuco (PPGD-UNICAP), celebrado en Brasil los días 20, 21 y 22 de septiembre de 2021.

de contar con formación y experiencia previa, confunden y hasta parecen desconocer el significado y función que posee “a todo evento”, más allá de su frecuente uso. Tal desconocimiento pone de manifiesto, una vez más, que los problemas de comunicación que se reconocen en los textos jurídicos no solo alcanzan a los/as ciudadanos/as comunes no iniciados/as en cuestiones de derecho, sino también a los/as propios/as operadores/as jurídicos/as entre sí.

Palabras clave: lenguaje jurídico; a todo evento; argumentación jurídica; comunicación profesional.

“A todo evento”: legal argumentation and professional (miss)communication

Abstract: “A todo evento” [“In any event”] is an archaic and rare expression, which at present is only used occasionally in general, ordinary or standard Spanish; however, it is usually used as a connective device in legal texts. This expression is employed to introduce an argument carrying the same argumentative orientation as those developed before it, but presented as the most important one in the series, as an “apparently” unquestionable argument. By analyzing a *corpus* made up of 100 (one hundred) questionnaires answered by prospective candidates to judgeships in the Judiciary of the Province of Buenos Aires (Argentina), this article aims at showing how, despite their education and prior experience, candidates mistake and even appear to be unaware of what “a todo evento” means and how it is used, beyond its most frequent usage. This shows, once again, that the communication problems identified in legal texts not only affect ordinary citizens with no knowledge of the Law, but also legal practitioners themselves.

Keywords: legal language; “a todo evento”; legal argumentation; professional communication.

“A todo evento”: argumentação jurídica e (in)comunicação profissional

Resumo: “A todo evento” é uma expressão pouco frequente e arcaica, utilizada hoje em dia apenas ocasionalmente no uso geral, comum ou corrente do espanhol; no entanto, é um conectivo utilizado com assiduidade nos textos jurídicos. Esta expressão tem como objetivo introduzir um argumento, que tem a mesma orientação argumentativa que os anteriores, mas que é apresentado como o mais importante da série, como um argumento “aparentemente” inquestionável. O objetivo deste artigo é mostrar, a partir da análise de um corpus constituído por 100 (cem) questionários aplicados a candidatos a cargos de juizes do poder judiciário da província de Buenos Aires (Argentina), como esses candidatos, apesar de possuírem formação e experiência prévias, confundem e até parecem desconhecer o significado e a função do termo, para além do seu uso frequente. Tal desconhecimento mostra, mais uma vez, que os problemas de comunicação reconhecidos nos textos jurídicos não atingem apenas o cidadão comum não iniciado em assuntos jurídicos, mas também os próprios operadores jurídicos entre si.

Palavras-chave: linguagem jurídica; polivalencia; argumentação jurídica; comunicação profissional.

1. Introducción

Suele afirmarse que la lengua utilizada en los textos jurídicos es enmarañada, rígida, intrincada, arcaizante, barroca, hasta ininteligible y que, en muchas ocasiones, huye de la claridad, la precisión y la concisión expresiva (Alcaraz Varó y Hughes, 2002; De Miguel, 2000; Duarte y Martínez, 1995; Cucatto, 2011, 2018a). Esto se hace evidente no solo en el empleo de un vocabulario técnico, sino también en el uso de algunos de los siguientes procedimientos verbales: tendencia al uso de latinismos, arcaísmos y fórmulas convencionalizadas; preferencia por la utilización de verbos no finitos –no conjugados– y por la nominalización –sustantivación– de las estructuras; frecuente elección de estructuras impersonales y pasivas. Debemos sumar a lo anterior, la presencia de oraciones-párrafos con extensos períodos oracionales, muy “densos” desde el punto de vista conceptual y estructural, con oraciones subordinadas o encastradas unas dentro de otras, o formas yuxtapuestas, con superabundancia de coordinación. Como consecuencia, el uso –más bien el abuso o mal uso– de alguno de estos procedimientos verbales complejiza –y no favorece– los procesos de producción y comprensión de los textos jurídicos (Cucatto, 2011; 2018a).

De este modo, se considera que estos rasgos darían cuenta no solo de su alto grado de formalidad sino de una excesiva “ritualización” (Cucatto, 2011, 2018a) que, muchas veces, atentaría contra la interpretabilidad de los protocolos jurídicos:

Esta forma de expresarse, que se repite una y otra vez en las distintas actuaciones que se desarrollan dentro del “ritua” de un proceso judicial, muestra una “mentalidad jurídica” apegada a una tradición que parece legitimar esta manera de comunicar en-gorrosa, amanerada y ciertamente unilateral. (Cucatto, 2018a, p. 104)

De ahí que se sostenga que la lengua empleada en los textos jurídicos se transforma en una “antilingua” (Rodríguez Díez, 1979) que excluye la posibilidad de ser comprendida por cualquier persona común o lega, quien tendrá que ser auxiliada por una suerte de “traductor/a”, profesional del derecho. En esta dirección, los resultados de nuestra investigación no han hecho más que confirmar este diagnóstico sobre los problemas, “fracasos” (Gibbons, 2004), “patologías” (Montolío y López Samaniego, 2008) o “conflictos” (Cucatto, 2013; 2018a) comunicativos que se encuentran con mayor frecuencia en los textos jurídicos. Estamos, así, ante una comunicación pragmáticamente asimétrica (Pardo, 1992), casi fallida, que deja “desconectados” (Cucatto, 2009) a los/as destinatarios/as legos/as y en ocasiones, incluso, a los/as propios/as operadores jurídicos/as (Cucatto, 2013).

Ahora bien, en este trabajo mostraremos, a partir de los resultados de un estudio relacionado con los usos de la expresión conectiva “a todo evento”, realizado en base a un corpus conformado por 100 (cien) cuestionarios administrados a aspirantes a ocupar cargos en la justicia de la provincia de Buenos Aires (Argentina), cómo es posible verificar, una vez más, que tal “desconexión” alcanza no solo a los/as ciudadanos/as comunes, no iniciados/as en cuestiones jurídicas, sino también a los/as profesionales del derecho entre sí (Cucatto, 2013).

En efecto, el análisis de estos cuestionarios nos indica que la mayoría de los/as postulantes, a pesar de contar con experiencia previa –o bien en el ámbito jurisdiccional, o bien en el ejercicio de la abogacía– confunden y, ciertamente, desconocen el significado que codifica esa expresión, la cual “especializa” su función en el ámbito de la argumentación jurídica. Veremos que “a todo evento” es un dispositivo conectivo encargado de introducir un argumento que tiene la misma orientación argumentativa que los antes desarrollados en el texto, pero que se erige como el más importante de la serie, como un argumento supuestamente imbatible. En este sentido, postulamos que este desconocimiento del valor preciso que posee “a todo evento” nos podría indicar, además, que se pueden estar produciendo/comprendiendo textos jurídicos de manera deficitaria, particularmente, que se puede estar argumentando de una forma tal vez inadecuada.

A fin de poder alcanzar nuestro propósito, este artículo se estructura del siguiente modo: después de esta introducción (1), se define cuál es el significado procedimental –las instrucciones argumentativas que desencadena– de “a todo evento” en los textos jurídicos (2); se estudia la reflexión metalingüística llevada a cabo por los/as operadores/as judiciales respecto de esta expresión conectiva (3) y, para ello: se presentan algunos presupuestos metodológicos y el corpus de trabajo (3.1); a partir del análisis de los datos, se exponen los resultados obtenidos (3.2); por último, se ofrecen algunas consideraciones finales(4).

2. “A todo evento” y su función en los textos jurídicos

Como ya señalamos, este trabajo se enmarca en una investigación mayor,⁽²⁾ cuyo propósito ha sido abordar el comportamiento de la expresión conectiva “a todo evento” previamente en los textos jurídicos, en general, y en el género sentencia, en particular. Además, nos interesó analizar las intuiciones lingüísticas que manifiestan los/as operadores/as judiciales respecto de este dispositivo conectivo, especialmente, en contextos que difieren de su cotidianeidad profesional, como es el caso de un espacio de formación y capacitación en la Escuela Judicial (Consejo de la Magistratura de la provincia de Buenos Aires, Argentina).

En primer lugar, debemos preguntarnos, ¿cuál es el significado y función de “a todo evento” en la lengua general o común? Al respecto, como desarrollamos en otra oportunidad, Cucatto (2022),⁽³⁾ al inicio de nuestra investigación, nos llamó verdaderamente la atención que esta expresión se encuentra ausente en algunas de las gramáticas más representativas de la lengua española (Alarcos Llorach, 1994; Bello, 1948 [1847]; Di Tullio, 2005; Gili y Gaya, 1961; GRAE, 2010; Kovacci, 1999; Lenz, 1935[1920]; Pavón Lucero, 1999), así como también en la vasta literatura que centra su interés en el estudio de los conectores, marcadores

(2) Ver nota 1.

(3) En ese artículo se analiza el valor y alcance que adquiere “a todo evento” en el discurso jurisdiccional, en particular, la función que cumple en un corpus de sentencias emitidas por la Suprema Corte de Buenos Aires –en adelante, SCBA–, desde la perspectiva teórico-metodológica de la lingüística cognitiva.

discursivos o expresiones conectivas (Fuentes Rodríguez, 1996, 2009; Martín Zorraquino y Portolés, 1999; Milland, 2008; Montolío, 2001; Pons y Ruiz Gurillo, 2001; Portolés, 2001; Ruiz Gurillo, 2002, entre otros). Asimismo, “a todo evento” no se registra en los diccionarios de partículas o fraseológicos (por ejemplo, Briz *et al.*, 2008; Penadés Martínez, 2019; Varela y Kubarth, 1994, por ejemplo), ni en el Diccionario Panhispánico del Español Jurídico de la RAE (2022). Tampoco se ocupa de esta expresión la bibliografía que aborda cuestiones vinculadas con el lenguaje jurídico, en general (Alcaraz Varó y Hughes, 2002; Duarte y Martínez, 1995; entre otros).

Por otra parte, la expresión “a todo evento” se hace presente en muy pocos diccionarios de la lengua española, en los cuales solo se señala que es una locución adverbial, cuyo significado es “en previsión de todo lo que pueda suceder” (DRAE, 2014),⁽⁴⁾ “en previsión de lo que pueda pasar, sea lo que sea” (Moliner, (1966 [1998]), p. 1296),⁽⁵⁾ aunque, en ambos diccionarios, no se hallan ejemplos ilustrativos ni se precisa su significado en el ámbito del derecho. Para Ruíz Martínez (2017), “a todo evento” pertenece a un conjunto de locuciones que, más allá de que puedan estar documentadas en los diccionarios, no están acompañadas de ningún tipo de restricción (p. 397); así es que, en el caso de “a todo evento”, tan solo se menciona que es de un empleo “raro”, esto es, “infrecuente; en especial, [por ser una] expresión anticuada empleada hoy solo de manera ocasional” (Seco y Ramos, en Ruíz Martínez, 2017, p. 583). Sin embargo, podemos afirmar que “a todo evento” es una expresión frecuente y vigente en los textos jurídicos, en general, y en las sentencias, en particular.

En segundo lugar, cabe preguntarnos, ¿cuál es el significado y función de “a todo evento” en los textos jurídicos? Según también postulamos en nuestra investigación, si bien “a todo evento” no forma parte del conjunto de expresiones que hemos denominado “expresiones conectivas formularias” –vale decir, expresiones que poseen un significado propio en el tecnolecto jurídico, diferente del que poseen en el uso estándar de la lengua, como por ejemplo, *obiter dictum*, “para mayor satisfacción, “a mayor abundamiento” (Cucatto, 2018b; 2021)–, observamos que “especializa” su función en el ámbito de la argumentación jurídica, esto es, comunica un conjunto de instrucciones –significado procedimental– que veremos a continuación.

En efecto, hemos descrito y explicado cómo “a todo evento”, desde el punto de vista de la información argumentativa que vehicula –su “esquematicidad argumentativa”– (Cucatto, 2022):

- a) es un dispositivo conectivo que introduce en los textos jurídicos un argumento, con la misma orientación argumentativa que los antes formulados, pero que, a diferencia de los previos, se instaure como el más relevante de

(4) Disponible en: dle.rae.es/evento?m=form

(5) Nótese que la autora incluye la expresión, “sea lo que sea”, que podría resultar, en algunos aspectos, ciertamente equivalente (Moliner, 1966 [1998], p. 1296).

la serie, pretendiendo mostrarse como un argumento “irrefutable” para sostener una posición o punto de vista y, en el caso de las sentencias, una decisión. Consecuentemente, el argumento incorporado por la expresión “a todo evento” “aparentemente” disminuye⁽⁶⁾ la fuerza argumentativa de los argumentos anteriormente expuestos; así, esta supuesta función “minimizadora” asemejaría esta expresión conectiva a otras que poseen un significado similar, como “en todo caso”, “en cualquier caso”, “de todos modos”, “de todas formas/maneras”, “de cualquier modo/forma/manera”, entre otros.

b) es un “dispositivo conectivo plurifuncional”, portador de una triple función/instrucción conectiva: adición + contraste + cierre:

- adición: suma un argumento, a fin de otorgar “más” fundamentos;
- contraste: marca una ruptura, entre el/los argumentos ya proferidos y el argumento introducido por esta expresión conectiva, pero que, a diferencia de los precedentes, “pretende” instaurarse como el más relevante;
- cierre: se erige como una especie de “estocada final” al servicio de la fundamentación.

Veamos un ejemplo extraído de una sentencia de la SCBA (2018):

El análisis preliminar de esta cuestión impone una respuesta negativa.

IV. 2. Tampoco resulta claro cómo una ordenanza que estatuye sobre la titularidad del servicio público de transporte urbano de pasajeros podría infringir la regla dispuesta en el art. 193 inc. 7 de la Carta local por haberse omitido la correspondiente licitación pública, toda vez que en la especie no se está frente a un supuesto de obra pública. **A todo evento**, de la propia documentación acompañada por la parte actora se desprende que Zárate Transporte SAPEM aún sin encontrarse prestando el servicio, realizó un llamado a concurso público a los fines de encomendar la concesión de la explotación (v. fs. 40) y del cual participó la cooperativa accionante. (p. 3)⁽⁷⁾

En este fragmento se puede apreciar de qué forma ese superior tribunal provincial desestima un recurso a través del argumento según el cual resulta inaplicable al caso la norma jurídica invocada por la parte recurrente: el art. 193, inc. 7 de la Constitución bonaerense requiere una licitación pública tratándose de una obra pública, no de un servicio público. Y es luego cuando ese tribunal, “a todo evento”, ingresa un argumento que considera relevante: aplicable o no dicho precepto constitucional, obra o servicio público, “de todas maneras” se

(6) Los usos lingüísticos estándar de estas expresiones conectivas han sido usualmente caracterizados como “reformuladores de distanciamiento”, esto es, aquellos que “... presentan expresamente como no relevante para la prosecución del discurso un miembro del discurso anterior a aquel que los acoge. Con ellos no se pretende formular de nuevo lo antes dicho, sino mostrar la nueva formulación como aquella que ha de condicionar la prosecución del discurso, al tiempo que se priva de pertinencia el miembro discursivo que lo precede” (Portolés, 2001, pp. 142-143). Estos conectores están en “estrecha relación con la familia contraargumentativa” (Montolio, 2001, p. 91).

(7) Disponible en: juba.scba.gov.ar/VerTextoCompleto.aspx?idFallo=169381. La cursiva nos pertenece.

había llamado a una licitación previa de la que incluso hasta participó la parte recurrente (suma y contraste). Este último argumento se exhibe como en una especie de golpe final, como clausura de un movimiento argumentativo (cierre). Si bien el argumento introducido “a todo evento” se muestra como “imbatible”, “todos” los argumentos dirimientes (el antes incluidos por el órgano judicial, así como el ingresado por “a todo evento”) poseen “peso decisorio” y “todos” deberían ser confrontados, en caso de que existiera una posible futura impugnación llevada a cabo por las partes del juicio. Por lo tanto, esta función “arrebataadora de relevancia” de algunas expresiones conectivas (Montolío, 2001, p. 96), en “a todo evento” es solo aparente.⁽⁸⁾ Al respecto, cabe recordar el **principio de eventualidad** que especifica que las partes tienen la carga de tratar todas las cuestiones necesarias y de emplear todos los argumentos necesarios en cada ocasión procesal en que corresponda expedirse, “en acumulación entonces de **todos** los medios tendientes a producir el fin esperado” (Morello, 1982, p. 621). Desde la perspectiva jurisdiccional, también podría decirse que, una vez emitida la sentencia, queda agotada la competencia del órgano judicial y, de esta manera, superada la ocasión procesal para argumentar.

3. “A todo evento” desde la perspectiva de los/as operadores/as judiciales

3.1. Metodología y corpus de trabajo

Este trabajo se sustenta en los resultados obtenidos a partir del análisis de un corpus compuesto por 1 cuestionario administrado a 100 postulantes a ocupar cargos de magistrados en el Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires (Argentina), a fin de que estos/as pudieran llevar a cabo una reflexión metalingüística sobre el significado y función de la expresión conectiva “a todo evento” en los textos jurídicos. Esta experiencia se realizó en el marco del curso virtual “Lenguaje jurídico y comunicación”, que se dicta en la Escuela Judicial dependiente del Consejo de la Magistratura de la Provincia de Buenos Aires (Argentina), durante el mes de mayo de 2021.

El diseño de investigación se basó en una metodología mixta, es decir, cualitativa y cuantitativa, y el instrumento seleccionado fue el “cuestionario”; consideramos que los datos obtenidos mediante esta herramienta resultan confiables para el/la investigador/a, puesto que son suministrados por los propios actores implicados en los procesos sociales que se estudian. El cuestionario se llevó a cabo a través de un formulario Google; se optó por el tipo de pregunta “casillas de verificación”, dado que posibilita que los/as participantes puedan seleccionar varias opciones de respuesta. Además, en cada pregunta se habilitó la posibilidad de que estos/as pudieran agregar alguna observación, a través de la opción “Otra”. Es importante resaltar que la opción respuesta “obligatoria” fue desactivada, con el propósito de que los/las participantes solo respondieran

(8) Sobre el poder disuasivo de los argumentos a todo evento, confróntese Cucatto (2022).

aquellas preguntas que deseasen. Igualmente, el formulario se programó para que los/as operadores/as judiciales pudieran modificar las respuestas las veces que así lo creyeran oportuno.

La actividad puntualmente consistió en invitar a todos/as los/as participantes del curso a responder, de manera opcional y anónima, un cuestionario compuesto por una serie de preguntas sobre el uso de “a todo evento” como expresión conectiva/conector en los textos jurídicos, sin utilizar información adicional, solamente desde su conocimiento lingüístico y su saber experto en derecho. Para ello, se les compartió un *link* o vínculo de acceso y se les informó que los resultados obtenidos iban a ser empleados en una investigación que se estaba realizando en el marco del Consejo Nacional de Investigaciones Científicas y Técnicas (Conicet). El cuestionario estuvo disponible durante cuatro semanas: las dos últimas semanas del dictado del curso –destinadas a la evaluación final y al recuperatorio–, más las dos semanas posteriores a su finalización.

Asimismo, destacamos que los/as participantes ya contaban con información precisa sobre los siguientes temas: diferenciación y relación entre la lengua estándar, común o general y el lenguaje jurídico; definición de conector/expresión conectiva; tipos/clasificación de conectores/expresiones conectivas; los modos de organización de la información –entre ellos, la “argumentación”–, todos conocimientos requeridos para poder responder el cuestionario.

Las preguntas realizadas fueron:

Tabla 1: Cuestionario administrado a los/as operadores/as judiciales⁽⁹⁾

- | |
|--|
| <p>1- “A todo evento” es una expresión conectiva empleada:</p> <ul style="list-style-type: none">• muy frecuentemente en los textos jurídicos• frecuentemente en los textos jurídicos• con poca frecuencia en los textos jurídicos porque es un arcaísmo (palabra que ya no se usa)• con poca frecuencia en los textos jurídicos por alguna otra razón• otra: <p>2- “A todo evento” es una expresión conectiva que usted emplea:</p> <ul style="list-style-type: none">• muy frecuentemente• frecuentemente• con poca frecuencia• nunca• otra: <p>3- Usted emplea “a todo evento” cuando usa:</p> <ul style="list-style-type: none">• la lengua estándar, común o general• el lenguaje jurídico• otra: |
|--|

(9) En el cuestionario incluimos otras preguntas referidas al comportamiento lingüístico-textual de esta expresión conectiva, por ejemplo, si “a todo evento” puede encontrarse cerca de otro(s) conector(es); en qué lugar de la oración suele hallarse, en forma parentética o no, entre otras cuestiones que no resultan tan pertinentes a los fines de este trabajo.

4- Usted emplea "a todo evento" en sus producciones:

- orales
- escritas
- nunca
- otra:

5- Señalar una o más expresiones con un significado equivalente a "a todo evento"

- En consecuencia
- Asimismo
- De este modo/manera/forma
- Por esa causa
- Sin perjuicio de
- Finalmente
- Sea lo que sea
- Más allá de
- Sea lo que fuera
- *Obiter dictum/a*
- Toda vez
- En este sentido
- En todo caso
- Al mismo tiempo
- Es más
- Por último
- Siempre que
- Sino
- En toda ocasión
- Además
- Por consiguiente
- Con todo
- En conclusión
- Dicho en otras palabras
- De cualquier manera/modo
- De todas maneras/modos
- Otra

6- "A todo evento" es una expresión conectiva empleada para introducir:

- cualquier tipo de argumento
- el argumento menos importante
- el argumento más importante
- otra:

7- "A todo evento" es una expresión conectiva que puede ser encontrada, ¿en qué parte de una sentencia?

- Resultandos
- Considerandos
- Fallo
- otra:

De las 575 personas matriculadas en esta edición del curso, solamente respondieron el cuestionario 100; esto es, el 17,40% de los/as profesionales del derecho que participaron en este trayecto formativo. De esta manera, se conformó un corpus de 100 cuestionarios, los cuales fueron enumerados en el orden de recepción. Los/as participantes de esta experiencia fueron mujeres y varones, pertenecientes a las siguientes bandas etarias: 41, entre 30-40 años; 36, entre 40-50 años; 18, entre 50-59 años y 5, entre 20-29 años. Todos/as contaban con experiencia profesional anterior: en el ámbito de la Administración de Justicia (50), en el Ministerio Público (25), en el ejercicio de la profesión en forma liberal (21), como docentes universitarios (2) o como funcionarios públicos (2).

3.2. Análisis de los cuestionarios y resultados

Del análisis del corpus se pudo observar que:

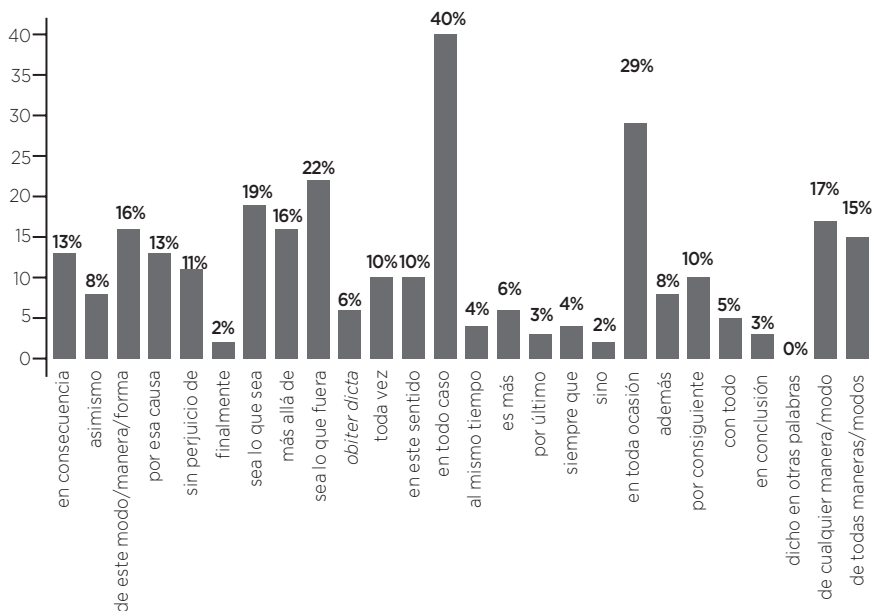
- 1) Sobre un total de 100 respuestas, el 52% de los/as participantes manifiesta que “a todo evento” es de uso poco frecuente en los textos jurídicos (el 36% no fundamenta la razón y el 16% considera que es un arcaísmo). El 39% reconoce que es una expresión conectiva de uso frecuente en los textos jurídicos, mientras el 7% considera que es de empleo muy frecuente. Solo el 2% indica que no conoce esta expresión; sin embargo, en la opción “Otras”, algunos/as agregan “nunca la utilicé ni la vi” (C24); “no la utilizo” (C56); “nunca lo leí en los textos jurídicos. No le he utilizado. Lo he escuchado cuando lo han utilizado en el trabajo” (C84).⁽¹⁰⁾ Incluso, para mostrar conocimiento “preciso” sobre el significado de “a todo evento”, se recurre -aunque sin indicarlo- a una estrategia reparadora, la copia casi textual de la definición registrada en el Diccionario de la RAE (2014): “en previsión de todo lo que pueda suceder” (C95), no cumpliendo, de este modo, con la solicitud de responder el cuestionario solo desde el conocimiento como especialistas en derecho y, claro está, como hablantes nativos de su lengua.
- 2) Sobre un total de 100 respuestas, el 42% de los/as participantes señala que emplea “a todo evento” con poca frecuencia, el 19% que lo hace en forma frecuente y el 3 % en forma muy frecuente; lo cual mostraría un uso vigente de este dispositivo conectivo en los textos jurídicos, más allá del tenor de su frecuencia. Por otro lado, solo el 36% afirma que nunca ha utilizado esta expresión conectiva.
- 3) Sobre un total de 92 respuestas, el 70% de los/as participantes restringe el uso de “a todo evento” al ámbito del lenguaje jurídico; mientras que muy pocos, el 4%, sostienen que también emplean esta expresión conectiva en el uso estándar, general o común de la lengua; al respecto, una persona agrega que “podría usarla en una conversación” (C7). El 30% insiste en que nunca utiliza “a todo evento”; como observación, en “Otras”, se llega a aclarar que “la verdad es que no se si es exclusivo del lenguaje jurídico porque en la facultad nunca lo leí y en el trabajo alguna que otra vez” (C78).
- 4) Sobre un total de 98 respuestas, el 64% de los/as participantes reconoce que usa “a todo evento” fundamentalmente en sus producciones escritas, mientras el 15% señala que lo hace en sus producciones orales. El 36% reitera que nunca emplea este dispositivo conectivo. Como observación, en “Otras”, se intenta esclarecer, aunque de forma confusa, que “en la oralidad como analizamos en el curso al ser más espontánea y con menos capacidad para su corrección, gestión, y organización como ocurre con la escritura, su utilización es casi nula” (C22) o, contrariamente, que “esta expresión es muy

(10) Se aclara que las respuestas se transcriben como aparecen en los cuestionarios, sin modificación alguna en lo que atañe a su contenido, sintaxis, ortografía o tipeo.

usada en alegatos de juicio oral”. Asimismo, se contempla su presencia en distintos géneros escritos, “la he leído en sentencias” (C68), en “una medida cautelar” (C35) o en un “amparo” (C91).

- 5) Sobre un total de 97 respuestas, los/as participantes seleccionaron las siguientes expresiones que consideraron con un significado equivalente a “a todo evento”:

Figura 1. Expresiones equivalentes a “a todo evento”, según los/as operadores judiciales



Fuente: elaboración propia.

Como es posible observar en la tabla anterior, menos de la mitad de las personas que respondieron el cuestionario pudieron identificar aquellas expresiones conectivas con un valor argumentativo similar –“en todo caso” (40%), “sea lo que fuera” (22%), “sea lo que sea” (19%), “de cualquier manera/modo” (17%); “de todas/os maneras/modos” (15%)–.

Asimismo, tal como fue planteado anteriormente, “a todo evento” se comporta como una “expresión conectiva plurifuncional”, esto es, conjuga, al mismo tiempo una función aditiva (suma argumentos), una función contrastiva (marca una ruptura entre los argumentos precedentes e intenta erigirse como el más relevante) y de cierre (está al final de una serie). Sin embargo, pocos operadores/as judiciales reconocen su función aditiva –“en este sentido” (10%), “asimismo” (8%), “además” (8%), “es más” (6%)–, algunos sí su matiz contrastivo –“más allá de” (16%), “sin perjuicio de” (11%), “sino” (2%)–, pero casi ninguno su función de estocada final, de clausura, en una fundamentación –“finalmente” (2%), “por último” (3%)–.

Por otra parte, algunos/as participantes distinguen una función causal: “a todo evento”, para ellos, incorporaría, o bien la causa, o bien la consecuencia –“de este modo/manera/forma” (16%), “en consecuencia” (13%), “por esa causa” (13%), “por consiguiente” (10%), “toda vez” (10%), “con todo” (5%), “en conclusión” (3%)–.

Llama la atención, fundamentalmente, que, de manera errónea, algunos/as operadores/as judiciales atribuyan a “a todo evento” una función temporal –“en toda ocasión” (29%), “al mismo tiempo” (4%), “siempre que” (4%)–; e, incluso, que confundan esta expresión conectiva, con una expresión conectiva formular, “*obiter dictum/a*” (6%), encargada de introducir en una sentencia argumentos que no conforman su *ratio decidendi* (Cucatto, 2018b). Sin embargo, de forma adecuada, no señalan como equivalente una expresión de reformulación explicativa, “dicho en otras palabras” (0%), cuya función es la de aclarar lo que se ha dicho anteriormente y pudiera no ser del todo comprensible.

Debemos señalar, también, que algunos/as pocos/as participantes incorporaron otras expresiones conectivas, algunas de las que podrían ser ciertamente más cercanas a “a todo evento” –“pase lo que pase” (C 34), “por si acaso” (C48)–; otros/as operadores/as confundieron este dispositivo conectivo con la expresión “*ad eventum*” (“*ad omnem eventum*”), –C 39; C 18; C 64–, expresiones en latín que se vinculan con el principio de eventualidad, esto es, aquel principio procesal que señala la necesidad de emplear, en cada ocasión procesal, “en acumulación eventual”, todos los medios de ataque y defensa de que se disponga para estar prevenido por si uno o varios de ellos no producen el fin (éxito) esperado (Morello, 1982, p. 621).⁽¹¹⁾ Igualmente, proponen una suerte de equivalentes en español de estas expresiones en latín: “en subsidio” (C27); “subsidiariamente” (C91), “en forma subsidiaria” (C67). Otros/as participantes, nuevamente como estrategia reparadora, recurren al Diccionario de la RAE y copian textualmente la definición de “a todo evento” “en previsión de todo lo que pueda suceder” (C28) o, a partir de esta definición, tratan de explicar su significado “porque intenta prevenir lo que pueda acontecer” (C83). Otro/a sugiere el adverbio “eventualmente” (C71) como semejante. Por último, una persona confunde “a todo evento” con el reformulador de ejemplificación: “a modo ilustrativo” (C53).

Ahora bien, observemos las dos expresiones que los/as operadores/as judiciales han seleccionado con más frecuencia: “en todo caso” (40%)/“en toda

(11) A continuación, un ejemplo, extraído de una sentencia: “El planteo referido a la actualización monetaria formulado por el abogado recién en la apelación, resulta extemporáneo, si –procedente o no– el fenómeno económico que tiende a conjurar no aconteció con posterioridad a la demanda, de modo que el accionante pudo expresamente introducir aquella petición, que –huelga decirlo– encierra una pretensión económica accesorio, en escrito de inicio, donde ni ‘*ad eventum*’ fue articulada” (CApel Civ. y Com., Trenque Lauquen, “Otaviani Hector Aniba c/ La Segunda Art. S.A. s/ Fijación honorarios extrajudiciales”, 25/04/2018, S/P. Disponible en: blogs.scba.gov.ar/camaraciviltrenquelauquen/2018/05/21/fecha-de-acuerdo-25-04-2018-2/

ocasión” (29%). Si comparamos las tres expresiones, “a todo evento”, “en todo caso” y “en toda ocasión”, podemos apreciar que están conformadas por:

- una preposición “a”/“en”
- una frase nominal: un cuantificador universal como determinante, “todo/a” + un nombre o sustantivo, “evento”, “caso” “ocasión”.

Pero, solo “a todo evento” y “en todo caso” son expresiones con un significado similar, mientras que “a todo evento” y “en toda ocasión” no lo son. Como sabemos, las expresiones conectivas –también denominadas marcadores discursivos, conectores, entre otros– son unidades lingüísticas destinadas a encadenar los diferentes fragmentos de textos, por ejemplo, en el caso de “a todo evento”, argumentos. Dichas unidades no poseen un significado referencial o denotativo, conceptual, dado que son elementos con un significado “procedimental”. Esto quiere decir que las expresiones conectivas codifican/comunican instrucciones orientadas a guiar la interpretación del texto en el que aparecen; “a todo evento” sería portadora de las tres funciones/instrucciones: adición + contraste + cierre. Sin embargo, los/as profesionales del derecho, tal vez por desconocimiento del significado procedimental de “a todo evento”, emplean una nueva estrategia de reparación: tratan de sustituir la palabra “evento” por otra con un significado conceptual o denotativo similar, “ocasión”. Como consecuencia, el resultado es erróneo, puesto que “en toda ocasión” significaría algo así como “siempre”, es decir, sería una frase con una función de tipo temporal.

6) Sobre un total de 97 respuestas, más de la mitad de los/as participantes, el 53%, sostiene que “a todo evento” es un dispositivo introductor de argumentos en un texto jurídico, más allá de que seleccionen que introduce cualquier tipo de argumento. No obstante, el 25% considera inexactamente que “a todo evento” ingresa argumentos menos importantes y solo el 18% que incorpora argumentos más importantes. En “Otros” se agrega que esta expresión conectiva añade “un *obiter dicta*” (C44), “un argumento opuesto” (C36) o “contraargumento” (C95).

7) Sobre un total de 99 respuestas, el 76% de los/as participantes reconoce, de modo pertinente, que “a todo evento” es una expresión que puede ser encontrada en los considerandos de una sentencia –esto es, la parte de la sentencia en que se fundamenta una decisión o fallo–, pero el 17% sostiene que puede estar presente en los resultandos y el 8% en el fallo propiamente dicho. Por último, en “Otras” algunas personas insisten en que “no se usa” (C2), “jamás lo vi” (C57”).

4. Consideraciones finales

Si bien “a todo evento” no forma parte de lo que denominamos dispositivos conectivos formularios –esto es, expresiones que tienen un significado propio en el tecnolecto jurídico y que operan como “términos”–, es dable afirmar que su empleo es habitual en los textos jurídicos, más allá de ser de un uso

no frecuente y ciertamente arcaico en los usos estándares de la lengua. “A todo evento” es una expresión destinada a introducir en los textos jurídicos un argumento que posee la misma orientación argumentativa que los antes proferidos, pero que se presenta como el más importante de la serie, como un argumento imbatible.

Como pudimos apreciar, los/as 100 postulantes a ocupar cargos de magistrados en el Poder Judicial de la provincia de Buenos Aires (Argentina) que participaron de esta experiencia reconocen que “a todo evento” es una expresión de utilización vigente –muy frecuente (7%), frecuente (39%)–, más allá de que muchos de ellos/as la consideran poco usual (52%). No obstante, cuando se les consulta sobre su propia práctica profesional, sostienen que emplean “a todo evento” –en forma muy frecuente (3%), frecuente (19%), poco frecuente (42%)– y solo el 36% manifiesta que nunca ha utilizado esta expresión conectiva. Asimismo, privilegian su presencia en el lenguaje jurídico (70%), en los textos jurídicos escritos (64%), aunque también en los orales (15%).

Sin embargo, más allá de esta vigencia en la discursividad jurídica, los resultados de este estudio permiten también comprobar que los/as operadores/as judiciales consultados/as, no parecen conocer claramente el significado y alcance que posee “a todo evento”, esto es, las instrucciones argumentativas que desencadena. Esto queda evidenciado a la hora de identificar expresiones equivalentes, ya que menos de la mitad de los/as participantes pudo hacerlo con éxito –“en todo caso” (40%), “sea lo que fuera” (22%), “sea lo que sea” (19%), “de cualquier manera/modo” (17%), “de todas/os maneras/modos” (15%)–. Respecto de las instrucciones que comunica esta “expresión conectiva plurifuncional” (Cucatto, 2022), muy pocos reconocen su esencial función sumativa –“en este sentido” (10%), “asimismo” (8%), “además” (8%), “es más” (6%)–, algunos sí alcanzan a identificar un matiz contrastivo –“más allá de” (16%), “sin perjuicio de” (11%)–, pero casi ninguno su función de cierre o clausura –“finalmente” (2%), “por último” (3%)–.

Por otra parte, en la selección de expresiones equivalentes también pudimos comprobar cómo los profesionales del derecho, ante un posible desconocimiento del valor preciso que posee “a todo evento” en los textos jurídicos (su significado procedimental como expresión conectiva) y ante su infrecuente uso en la lengua general, común o estándar, buscan paliar dicho déficit a través de la estrategia reparadora consistente en recurrir a expresiones o frases con una conformación semejante, ya sea con un significado procedimental similar –“en todo caso” (40%)–, o, incorrectamente, diferente –“en toda ocasión” (29%)–. Igualmente, esta estrategia reparadora se hace evidente cuando las personas que respondieron el cuestionario acuden a un diccionario para demostrar que dominan el significado “exacto” de “a todo evento”.

Para finalizar, deseamos mencionar que los resultados de esta investigación han hecho posible acreditar que los/as participantes de este trayecto formativo que

respondieron el cuestionario, a pesar de contar con formación y experiencia previa, confunden y hasta parecen desconocer el significado y función de “a todo evento”. Esto estaría poniendo de manifiesto, como ya lo corroboramos en estudios previos (Cucatto, 2013): a) que se puede estar argumentando inadecuadamente y, si se fundamenta inadecuadamente, el pedido del justiciable o la resolución judicial corren el riesgo de ser irrazonables; b) que los problemas de comunicación que se suelen atribuir a los textos jurídicos no solo se dan entre los ciudadanos comunes y los expertos en derecho, sino también entre estos últimos, todo lo cual puede poner al descubierto cierto déficit del servicio judicial en detrimento de la garantía del debido proceso. Creemos que el mejor camino para superar esta situación consiste en establecer diálogos productivos entre especialistas en derecho y lingüistas, fomentando la creación de espacios interdisciplinarios en los que se propicie una reflexión metalingüística a partir del trabajo con textos jurídicos de diferentes géneros, tanto escritos como orales.

5. Referencias bibliográficas

Alarcos Llorach, E. (1994). *Gramática de la lengua española*. RAE/Espasa-Calpe.

Alcaraz Varó, E. y Hughes, B. (2002). *Español Jurídico*. Ariel.

Bello, A. (1948 [1847]). *Gramática de la lengua castellana*. Ediciones Anaconda.

Briz, A.; Pons, S. y Portolés, J. (Coords). (2008). *Diccionario de partículas discursivas del español*. dpde.es

Cucatto, M. (2009). La “conexión” en las sentencias penales de primera instancia. Del análisis de textos a la práctica de escritura de sentencias. *Revista de LLengua i Dret*, (51), pp. 35-160.

----- (2011). Algunas reflexiones sobre lenguaje jurídico como lenguaje de especialidad: más expresión que verdadera comunicación. *Revista Intercambios Especialización en Derecho Penal*, 15.

----- (2013). El lenguaje jurídico y su “desconexión” con el lector especialista. El caso de ‘a mayor abundamiento’. *Revista Letras de Hoje. Tema: Pesquisa e ensino da leitura e da escrita: estudos psicolinguísticos*, 48(1), pp. 127-138.

----- (2018a). La formación lingüística de los operadores judiciales y el derecho a comprender de los ciudadanos. *Diálogo das Letras*, 7(3), pp. 100-116.

----- (2018b). Argumentación jurídica, “obiter dicta” y técnica recursiva: lo que abunda no daña. En H. Lell (Ed.) *Lenguaje y Derecho. Abordajes epistemológicos de una relación compleja* (pp. 42-55). Marcial Pons.

----- (2021). Para mayor satisfacción (de): expresión conectiva plurifuncional, fundamentación y disuasión. *Círculo de Lingüística Aplicada a la Comunicación*, 88, pp. 107-122, doi.org/10.5209/clac.71982

----- (2022). La rigidez de las formas: argumentos “a todo evento” y disuasión. *Revista Latinoamericana de Estudios del Discurso, RALED*, M. Cucatto y V. Noblía (Eds.), número

- monográfico "Discurso Jurídico en América Latina: perspectivas y desafíos actuales", 22(1), pp. 4-23, DOI: doi.org/10.35956/v.22.n1.2022. pp. 4-23.
- De Miguel, E.** (2000). El texto jurídico-administrativo. Análisis de una orden ministerial. *Círculo de Lingüística Aplicada la Comunicación (CLAC)*, (4).
- Di Tullio, A.** (2005). *Manual de gramática del español*. La isla de la luna.
- Duarte, C. y Martínez, A.** (1995). *El lenguaje jurídico*. A-Z Editora.
- Fuentes Rodríguez, C.** (1996). *La sintaxis de los relacionantes supraoracionales*. Arco.
- (2009). *Diccionario de conectores y operadores del español*. Arco/Libros.
- Gibbons, J.** (2004). Language and the Law. En A. Davies y C. Elder (Eds.), *Handbook of applied linguistics* (pp. 285-303). Blackwell.
- Gili y Gaya, S.** (1961). *Curso superior de sintaxis general*. Spes.
- Kovacci, O.** (1999). El adverbio. En I. Bosque y V. Demonte (Eds.), *Gramática descriptiva de la lengua española* (pp. 705-786). Espasa-Calpe.
- Lenz, R.** (1935[1920]). *La oración y sus partes*. Centro de Estudios Históricos.
- Martín Zorraquino, M. y Portolés, J.** (1999). Los marcadores del discurso. En: I. Bosque y V. Demonte (Eds.), *Gramática descriptiva de la lengua española*,3 (pp. 4051-4213). Espasa-Calpe.
- Milland, A.** (2008). *En todo caso, en cualquier caso, de todos modos, de todas maneras, de todas formas. Un estudio de las características y funciones de estas locuciones en el español contemporáneo*. Acta Universitatis Gothoburgensis.
- Moliner, M.** (1966 [1998]). *Diccionario de uso del español*. Gredos.
- Montolío, E.** (2001). *Conectores de la lengua escrita*. Ariel.
- Montolío, E. y López Samaniego, A.** (2008). La escritura en el quehacer judicial. Estado de la cuestión y presentación de la propuesta aplicada en la Escuela Judicial de España. *Revista Signos*, 41(66), pp. 33-64.
- Morello, A.; Sosa, G.L y Berizonce; R.** (1982[1969]). *Códigos Procesales en lo Civil y Comercial Provincia de Buenos Aires y de la Nación* (3ª ed., T. 1). Platense.
- Pavón Lucero, M. V.** (1999). Clases de partículas: preposición, conjunción y adverbio. En I. Bosque y V. Demonte (Eds.), *Gramática descriptiva de la lengua española* (pp. 565-655). Espasa-Calpe.
- Penadés Martínez, I.** (2005). *Diccionario de locuciones adverbiales para la enseñanza del español*. Madrid: Arco/Libros.
- Pons, S. y Ruiz Gurillo, L.** (2001). Los orígenes del conector de todas maneras: fijación formal y pragmática. *Revista de Filología Española*, 81(3/4), pp. 317-351. doi.org/10.3989/rfe.2001.v81.i3/4.180

Portolés, J. (2001). *Marcadores del discurso*. Barcelona: Ariel.

Real Academia Española. (2010). *Nueva gramática de la lengua española*. Manual. Espasa.

----- (2014). *Diccionario de la lengua española* (23.ª edición). dle.rae.es/

----- (2022). *Diccionario Panhispánico del Español Jurídico*. dpej.rae.es/

Rodríguez Díez, B. (1979). Sobre el estatuto lingüístico de los lenguajes especiales. En: *Estudios ofrecidos a Emilio Alarcos Llorach* (pp. 279-293). Universidad de Oviedo.

Ruiz Gurillo, L. (2002). *Las locuciones en el español actual*. Arco Libros.

Ruiz Martínez, A. M. (2017). Sobre la marca literario en las unidades fraseológicas. *Pragmalin-güística* 25, pp. 577-602.

Varela, F. y Kubarth, H. (1994). *Diccionario fraseológico del español moderno*. Gredos.

6. Referencias jurisprudenciales

CApel Civ. y Com., Trenque Lauquen, “Otaviani Hector Aniba c/ La Segunda Art. S.A. S/ Fijación honorarios extrajudiciales”, 25/04/2018.

Suprema Corte de Justicia de la Provincia de Buenos Aires. [SCBA], “Cooperativa de Trabajo 3 de Julio Ltda. c/ Municipalidad de Zárate s/ Inconstitucionalidad Ordenanza 4561/17”, 26/12/2018.

El rol de las organizaciones sociocomunitarias en el acceso a la justicia

La perspectiva de una mujer que sufrió violencia por motivos de género⁽¹⁾

Betsabé Policastro


*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas,
Centro de Investigación Ciencias Jurídicas, Santa Rosa, Argentina.*

✉ betsabepolicastro@gmail.com

Mirian Daniela Martín Lorenzatti

*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas,
Centro de Investigación Ciencias Jurídicas, Santa Rosa, Argentina.*

✉ mmartinlorenzatti@humanas.unlpam.edu.ar

 Fecha de recepción: 28/12/2022 – Fecha de aceptación: 03/02/2023

Cómo citar este artículo: Policastro, B. y Martín Lorenzatti, M.D. (2023). Organizaciones sociocomunitarias y acceso a la justicia en la perspectiva de una mujer que sufrió violencia por motivos de género. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 65-83. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a04>

Resumen: Este artículo explora el papel que juegan las organizaciones sociocomunitarias en el acceso a la justicia, según la perspectiva de una mujer que sufrió violencia por razones de género. Aunque se relaciona con un proyecto más amplio que indaga los obstáculos y condicionantes en el



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(1) Este trabajo se enmarca en el Proyecto de investigación “Violencia por motivos de género y/u orientación sexual en la provincia de La Pampa. Obstáculos y condicionantes en el acceso a la justicia”, aprobado y financiado por la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la Universidad Nacional de La Pampa (Res. N° 058/21).

acceso a la justicia a partir de testimonios de una diversidad de agentes, optamos por presentar este caso biográfico por su relevancia. En efecto, el análisis en extenso del relato de la denunciante, obtenido en el contexto de una entrevista y de un grupo focal, permite concluir que el acercamiento a la organización operó como parteaguas en su trayectoria personal y en su recorrido por el sistema de administración de justicia. Parafraseando a la entrevistada, podemos afirmar que, al posibilitarle el reconocimiento que la violencia sufrida es un problema social, político y jurídico, la organización le abrió una "puerta gigante". Paralelamente, amplió la eficacia de sus acciones judiciales al promover un saber-hacer jurídico e inscribir el pedido de justicia y reparación de los derechos vulnerados en la esfera pública.

Palabras claves: organizaciones sociocomunitarias; acceso a la justicia; violencia por motivos de género; caso biográfico.

Socio-Community organizations and access to justice in the perspective of a woman who suffered gender-based violence

Abstract: This article explores the role of socio-community organizations in access to justice, according to the perspective of a woman who suffered gender-based violence. Although it is related to a broader project that investigates the obstacles and determinants in access to justice based on the testimony of a variety of agents, we chose to present this biographical case because of its relevance. Indeed, the extensive analysis of the complainant's account, obtained in the context of an interview and a focus group, allows us to conclude that the rapprochement with the organization operated as a turning point in his personal trajectory and in his journey through the Justice delivery system. We argue that the organization opened for her, paraphrasing the interviewee, a "giant door" by allowing her to recognize the violence suffered as a social, political and legal problem. At the same time, it increased the effectiveness of its judicial proceedings by promoting legal know-how and registering the request for justice and reparation for the rights infringed in the public sphere.

Keywords: socio-community organizations; access to justice; gender-based violence; biographical case.

Organizações sociocomunitárias e acesso à justiça na perspectiva de uma mulher vítima de violência de gênero

Resumo: Este artigo explora o papel desempenhado pelas organizações sociocomunitárias no acesso à justiça, segundo a perspectiva de uma mulher que sofreu violência de gênero. Embora esteja relacionado com um projeto mais vasto que investiga os obstáculos e condicionantes no acesso à justiça a partir do testemunho de uma diversidade de atores, optamos por apresentar este caso biográfico pela sua relevância. Com efeito, a análise exaustiva do relato da queixosa, obtida em contexto de entrevista e de focus group, permite-nos concluir que a sua aproximação à organização funcionou como um divisor de águas na sua trajetória pessoal e no seu percurso no sistema de administração da justiça. Defendemos que a organização, parafraseando a entrevistada, lhe abriu uma «porta gigante» ao permitir-lhe reconhecer a violência de que era vítima como um problema social, político e jurídico. Ao mesmo tempo, aumentou a eficácia das suas ações jurídicas, promovendo o saber jurídico e inscrevendo na esfera pública a exigência de justiça e de reparação dos direitos violados.

Palavras-chave: organizações sociocomunitárias; acesso à justiça; violência de gênero; caso biográfico.

1. Introducción

Este artículo representa un avance de lo indagado en el marco de un proyecto de investigación que busca caracterizar y comprender las experiencias de mujeres y personas LGBTIQ+ que han atravesado situaciones de violencia por motivos de género y/u orientación sexual en la provincia de La Pampa. Nos interesa especialmente dar cuenta de su recorrido hacia la búsqueda de justicia y reparación de los derechos, y de la respuesta otorgada por el sistema de administración de justicia. Para ello apelamos a una diversidad de técnicas de relevamiento de información que combinan la revisión documental y la aplicación de cuestionarios cerrados, entrevistas en profundidad y grupos focales.⁽²⁾

El proyecto busca, entre otros objetivos, reconocer y analizar las expectativas y representaciones de las personas que atraviesan o atravesaron situaciones de violencia respecto a una diversidad de agentes y sujetos jurídicos. Entre los primeros hallazgos del trabajo, encontramos que las organizaciones sociales locales constituyen un sujeto jurídico relevante, conforme a los testimonios de varias de las personas que entrevistamos. El acompañamiento por parte de tales organizaciones comprende un repertorio amplísimo de acciones de apoyo y sostén dentro y fuera de la instancia judicial, por lo que su rol no puede entenderse en un sentido unívoco.⁽³⁾ Es decir, las acciones implementadas cuentan con una impronta difícilmente cuantificable pero que hace del acompañamiento sociocomunitario una experiencia significativa y altamente valorada por muchas de las personas entrevistadas. En palabras de Luisa Femenías (2018), las organizaciones buscan dar alivio al hecho de que el sistema carga “a las mujeres con la obligación de denunciar y de sostener las pruebas de la agresión sufrida, tareas que se tornan psicológicamente titánicas, cuando no imposibles” (p. 31). Con esa intención examinamos el papel que jugó la organización social Corriente Clasista y Combativa (en adelante, CCC) en la trayectoria personal y en el

(2) En la primera etapa de la investigación se entrevistaron 15 personas (11 mujeres cis y 4 personas del colectivo LGBTIQ+ víctimas de violencia de género y/o policial). Esas entrevistas se complementaron con la realización de grupos focales a una diversidad de agentes vinculados con el sistema judicial, entre quienes se encuentran las mujeres víctimas de violencia de género.

(3) Las organizaciones de mujeres ofrecen contención y escucha a las víctimas en casos de emergencia: les proveen información sobre posibles cursos de acción y lugares a dónde recurrir y les facilitan el acceso a derechos sirviendo de articulación con las agencias estatales. Asimismo, en una enumeración no exhaustiva, identificamos que las organizaciones informan a las víctimas acerca de programas sociales y las ayudan a inscribirse en ellos y a recibir útiles escolares, bolsas de alimentos u otros programas provistos por el Estado nacional, Anses, el Ministerio de Desarrollo Social de la provincia y la Secretaría de Desarrollo Social de Santa Rosa. También sirven como articuladoras para el acceso a servicios de salud en establecimientos sanitarios, en casos de obstaculización de derechos reproductivos y no reproductivos (ILE, IVE) o de incumplimiento de tratamientos para pacientes con HIV o personas en procesos de hormonización. Aunque ninguna de las organizaciones relevadas ofrece servicios de patrocinio jurídico, realizan enlaces informales con abogados particulares, abogados de los sindicatos y defensores públicos para que las víctimas puedan contar con asesoría jurídica y acompañamiento letrado en el proceso legal. Solo dos de las organizaciones LGBTIQ+ y de mujeres relevadas tienen abogadas/os entre sus integrantes, que prestan de manera informal y gratuita servicios de orientación jurídica a quienes lo soliciten.

recorrido por el sistema de administración de justicia realizado por una denunciante a quien llamaremos Elena.⁽⁴⁾

Si bien no es el único, el caso seleccionado permite dimensionar la contribución que pueden hacer las organizaciones sociocomunitarias en el sinuoso camino que supone el acceso a la justicia para las mujeres que sufren violencia por motivos de género. Como sus historias personales, asociadas al difícil proceso de sobreponerse a los múltiples efectos de las violencias, este constituye un ejemplo paradigmático que permite ampliar nuestro conocimiento sobre la relevancia que adquieren las organizaciones para las denunciantes en la búsqueda de justicia y reparación de derechos, así como aproximarnos al análisis del impacto subjetivo y político que suponen para las denunciantes, al permitirles dimensionar en nuevos términos la experiencia vivida y producir estrategias y acciones colectivas más eficaces para sobreponerse a las violencias y a las marcas que estas dejan. La metáfora sobre las puertas gigantes que se abrieron con la llegada de la organización a la vida de Elena desnuda lo complejo que puede resultar para las mujeres el acceso a la justicia, al tiempo que suscita una serie de interrogantes: ¿por qué y de qué modo se abren con las organizaciones (y no antes) esas puertas de acceso a la justicia? ¿Qué estrategias y dimensiones se ponen en juego para alcanzar justicia y reparación de los derechos? ¿Qué acciones son las que impiden que esas puertas efectivamente abran paso a los derechos y no se vuelvan giratorias, como las que las denunciantes suelen encontrar a menudo en sus recorridos por el sistema de administración de justicia?

2. Sobre el enfoque adoptado: ¿cuál es la relevancia de abordar un caso?

No atribuimos al análisis de un caso características de muestreo representativo; por el contrario, esperamos que desde este enfoque se produzcan generalizaciones en términos de producción conceptual y de elaboración de problemas teóricos. Como señala Arfuch (2008): “una biografía bien elegida, plena de detalles significantes, es susceptible de funcionar como caso emblemático e iluminar por sí misma un vasto territorio de la trama social” (p. 188). En tal sentido, se toma un único caso como objeto de análisis sin pretender con ello la saturación teórica necesaria para la validez de conclusiones (Bertaux, 1999), pero sabiendo que, por su carácter destacado, estos relatos pueden dar cuenta de una parte significativa de la estructura social. Asimismo, coincidimos con Jacques Revel (1996)

(4) A los fines de preservar su identidad, hemos cambiado el nombre de nuestra entrevistada y de otras personas citadas en el presente artículo. Es posible, no obstante, que sea fácilmente identificable por tratarse el suyo de un caso paradigmático a nivel local como nacional, así como por el hecho de que ella hizo pública su situación en entrevistas periodísticas y en publicaciones en redes sociales, entre otras. Consideramos que esto no exime a las/os investigadores sociales del respeto y anonimización de las personas entrevistadas, más aún cuando el análisis remite a otras personas del entorno de la entrevistada.

cuando advierte que la dimensión micro no goza de ningún privilegio particular y que lo que cuenta es el principio de la variación de escalas, más que la elección de una escala particular. En efecto, el relato de la denunciante permite transitar por una escala personal, centrada en su experiencia íntima a otra local, que examina el impacto de las organizaciones sociocomunitarias en las agencias estatales. Luego, lo que devela su relato acerca de los alcances y obstáculos en la administración de justicia provincial constituye otra escala que, por haber obtenido una medida de reparación inédita en nuestro país, puede iluminar los pendientes en materia de derechos a escala nacional. En un sentido solidario, afirma Ruth Sautú (2019) que “la biografía de los actores y de las relaciones sociales en las que participan constituye al engranaje que conecta niveles macro, meso y microsociales” (p. 333). En el nivel microsocioal, explica la autora, los actores operan en la estructura y los procesos sociales, incorporándolos selectivamente a sus comportamientos, orientaciones y relaciones sociales. Al mismo tiempo, en nuestro estudio ubicamos a las organizaciones sociocomunitarias de nuestro interés en el nivel mesosocioal, que media entre las acciones individuales e interacción, y el nivel macrosocioal histórico. Este último, según Sautú, corresponde a los procesos históricos, la estructura social y los valores, normas y modelos que conforman la cultura. Por otra parte, la idea de que las biografías individuales deben estudiarse a la luz de sus grupos de pertenencia es clave para entender el concepto de género, pues esa categoría tiene gran capacidad explicativa, ya que permiten entender la desventaja social de las mujeres como colectivo (Cobo Bedía, 2005).

3. Aproximación biográfica a la denunciante y descripción de cómo la organización se acercó a su vida

Elena tiene 35 años, se identifica como mujer cis y fue víctima de violencia doméstica por parte de dos exparejas varones. En ambas oportunidades, denunció los hechos. El primer agresor fue su cónyuge y padre de sus hijo e hija mayores. El segundo es el padre de su hija menor aunque -aclara- nunca convivió con él. Si bien Elena remite a ambas experiencias y las compara en virtud de la magnitud de las violencias, su extensión en el tiempo y el alcance que tuvo el proceso judicial, su relato se centra fundamentalmente en lo vivido con el segundo agresor.

Explica que quedó embarazada cuando el agresor y ella apenas se estaban conociendo; según sus palabras, “[formaron] pareja por ese embarazo”. Sin embargo, la relación se vio dificultada cuando al poco tiempo acontece lo que ella identifica como “el primer episodio de violencia estando embarazada de cinco meses”. Con el nacimiento de la niña llegaría la primera denuncia formal, motivo por el cual el agresor no tuvo relación con la hija de ambos. La entrevistada insiste en que no tuvo una relación amorosa con él: al hacerlo pareciera querer remarcar el carácter excepcional de su historia y lo paradójico que todavía le resulta la violencia extrema que sufrió por parte de alguien con quien ella

nunca tuvo una relación afectiva. En tal sentido expresa: “no tenía nada con él, él solamente venía a mi casa, se violentaba y se iba, no tenía más noticias, lo hacía cada tres meses, cada un mes, cada un año, no sé...”.⁽⁵⁾

Para organizar su exposición acerca de los aproximadamente siete años en los que estuvo sometida a la violencia, la entrevistada decide empezar el relato por el episodio que le permitió llevar a juicio a su agresor, por contar con testigos:

... después de tantos años, hubo un hecho que sí lo llevó a juicio, que fueron similares a los otros, pero justo esta vez tenía dos testigos (...) después de un año entero que yo no sabía nada de él, que él no caía, que no tenía denuncias, no tenía ni noticias de él, después de un año que yo un poquito me relajé, que dije “bueno, esto puede ser que terminó acá”. Sin embargo, aparece sorpresivamente a cambiarme todo el esquema, así que viene con un cuchillo, amenaza a mis compañeros (...) en ese momento él me toma del brazo, ¿no?, cuando yo les pido... yo me interpose entre los chicos para que no les haga nada y me tomó del brazo y me puso el cuchillo en el cuello, viste, y sí... yo ahí sentí: “Ya está, hasta acá llegué”, ¿viste cuando decís que se te viene la vida en un segundo? nada... pensás en los chicos y querés que se solucione todo ya, entonces que me mate y bueno.

La violencia cometida contra Elena era fundamentalmente física y psicológica. Luego del primer episodio, a partir del cual advierte que estaba viviendo en situación de violencia, los hechos comenzaron a sucederse cada vez más seguido en el tiempo. Durante los siete años que padeció violencia, realizó un elevado número de denuncias. Sin embargo, fue recién en el año 2018 cuando pudo llevar a juicio a su agresor, resultando este condenado a dos años de prisión efectiva.

Las situaciones que describe la entrevistada tuvieron un fuerte impacto físico y psicológico en su vida, impidiéndole trabajar o llevar una rutina “normal”. Al respecto, se describe como una persona que tenía muchísimo miedo, lo que le dificultaba “caminar por la vida como una persona normal”. Explica que vivía encerrada y que, cada vez que salía, “tenía el estómago dado vuelta con presentimientos, con que me iba a pasar algo (...) no podía llevar una vida normal, trabajar, tener una rutina, los chicos faltaban a la escuela todo el tiempo, les daba miedo tomar un colectivo, fue un desastre”. Fue en este contexto caracterizado por la vulnerabilidad económica, emocional y física, que la entrevistada se acercó a la organización CCC por recomendación de otra persona.

Aquel momento de acercamiento a la organización es presentado como significativo para la entrevistada, por diversas razones. En primer lugar, porque allí encontró la oportunidad de participar de proyectos sociocomunitarios y percibir una contraprestación económica por ello. De algún modo esto le permitió recobrar algo de la “normalidad” (y de la autonomía) que su agresor le había arrebatado. En segundo lugar, porque acceder a ese espacio de militancia social hizo que reconociera e interviniera frente a otras situaciones de vulnerabilidad.

(5) Todas las remisiones textuales a las palabras de Elena a lo largo del presente artículo corresponden a la entrevista que, bajo modalidad virtual, le realizaron las autoras en Santa Rosa (La Pampa), el 1 de mayo de 2021.

Afirma Elena que fue a partir de ese hacer que pudo “salirse del eje”, distanciarse de su situación particular –de algún modo, descentrarse de la condición de víctima– y recobrar la agencia perdida en el contexto de violencia. Por último, ese encuentro fue profundamente revelador porque la habilitó a redimensionar su situación en nuevos términos, al reconocer que “había sido ignorante sobre cosas suyas, sus derechos” pero también en las “formas y manejos” fundamentalmente vinculados con el acceso a la justicia. Así lo narra ella:

... yo entré, en realidad, por boca de una persona que me dijo: “andá que te ayudan bastante cuando estás en una situación vulnerable, te dan ayuda, te ofrecen”: Entonces, como estaba yo en estado muy vulnerable, estaba muy mal, fui, insistí y ellos me generaron un proyecto para que empiece a trabajar (...) ahí empecé a hacer trabajos sociales, a participar en merenderos, organizamos un montón de cosas para los chicos, la verdad que eso me sacó un poco de eje de lo que estaba viviendo, y bueno, te daban una ayuda económica por mes y vos hacías como un trabajo ahí todos los días: ibas, cumplías una hora, hacías actividades, buscabas donaciones, todo un trabajo social re lindo y eso me enganchó mucho. Bueno, y de ahí empecé a conocer a las chicas, ahí sentí yo que había sido ignorante toda mi vida, sinceramente, porque yo desconocía un montón de cosas mías, derechos, un montón de formas, de manejos.

La CCC es una organización política y social promovida por el Partido Comunista Revolucionario. Se formó oficialmente tras la Marcha Federal de 1994, cuando organizaciones sindicales y populares de todo el país se opusieron al modelo económico del gobierno de Carlos Menem. Está compuesta por tres corrientes o afluentes: ocupados, desocupados y jubilados.⁽⁶⁾ Además, nuclea organizaciones de pueblos originarios, excombatientes en Malvinas, jóvenes y mujeres. Las promotoras en prevención de violencia de género de la CCC se conformaron a nivel federal en el año 2017 con el objetivo de organizarse y capacitarse para acompañar a mujeres y niños/as en situaciones de violencia.⁽⁷⁾ En La Pampa, este espacio está integrado por siete promotoras en la ciudad de Santa Rosa y por diez más, repartidas en localidades donde tiene presencia la CCC. No cuentan con sede o edificio propio, ni reciben ningún tipo de financiamiento público o privado. Se reúnen en la Biblioteca Popular Rodolfo de Diego, ubicada en la ciudad de Santa Rosa. A las mujeres que sufren violencia por motivos de género les proveen información sobre acceso a servicios sociales; contención ante situaciones de violencia y/o discriminación; acompañamiento en el proceso legal; asesoría legal; alimentos y recursos básicos; ayuda escolar; capacitación laboral y capacitación en problemáticas asociadas al acceso a la justicia. Además, facilitan el acceso de las personas que asisten a servicios de atención médica y psicológica y vivienda provisoria, haciendo las gestiones y tendiendo los puentes necesarios para que la víctima los obtenga. Las redes de trabajo de la CCC llegan a todos los poderes del Estado y las promotoras trabajan articuladamente con autoridades municipales y provinciales que tengan incumbencia en la resolución de las problemáticas de las denunciadas.

(6) Ver cccnacional.com/blog/26-anos-de-nuestra-corriente-clasista-y-combativa/

(7) Ver [facebook.com/PromotorasPrev.V.G.LaPampa/](https://www.facebook.com/PromotorasPrev.V.G.LaPampa/)

El acercamiento a la organización, así como su participación activa como militante social, se presenta en el relato de Elena como un momento casi fundacional en su trayectoria personal y en el arduo proceso de buscar justicia y reparación de sus derechos. Según ella, al sumarse a la organización y conocer a las chicas de la CCC, sintió que se abrió una puerta gigante. Se divisan en su narrativa permanentes marcas temporales que definen a ese momento como parteaguas de su historia. Al respecto, contrasta cómo era y cómo se sentía ella antes y cómo fue su vida después de acercarse a la organización. La imagen metafórica de las puertas gigantes que se abrieron remite tanto a las diversas oportunidades que tuvo a partir de entonces, así como a la convicción de que, a partir de allí, “lucharon juntas con las chicas de la CCC y no se sintió más sola”. En efecto, identifica dos etapas o momentos en su historia: “la primera etapa cuando me sentía muy sola pero estaba con mi familia, y la segunda etapa [en la] que ya me empapé un poco más en el tema y me empoderé un poco más, y con el conocimiento que ellas tienen y que me fueron transmitiendo, empecé a luchar de otra forma”. Como se observa, esas dos etapas se definen a partir de los cambios subjetivos que experimenta, pero también en relación a las estrategias y modalidades que encuentra para acceder a la justicia y salir de la situación de violencia. Indudablemente, ese desplazamiento de una etapa a la otra viene dado por la compañía y contención de otras chicas que detentan un posicionamiento político marcado por la perspectiva de género y un “saber hacer” ante el sistema de administración judicial. En tal sentido, Elena considera que vivía en “una cajita y desconocía”, pero que, al sumarse a la organización, “se me empezaron a abrir puertas (...) sentí que lo enfrenté de otra forma, así que ahí empecé a participar de las organizaciones sociales”. Dada la trascendencia que le otorga a ese pasaje operado con la llegada de “las chicas”, Elena no duda en recomendar a otras mujeres que estén sufriendo violencia que se acerquen a esta o cualquier otra organización. Hacerlo equivale a “no estar más solas” y, fundamentalmente, a obtener algo de justicia:

Me escribieron varias mujeres, bastantes, y lo que les he dicho primeramente es que no estén solas, que busquen una amiga, una persona como yo hice con estas mujeres que yo les dije, las mujeres de las organizaciones que le ponen el pecho a eso y están para la causa, para erradicar la violencia y luchan día a día y se capacitan, entonces les digo, unite a esas mujeres que son las que te van a hacer saber tus derechos, las que te van a preparar para saber cómo presentarte ante la justicia.

(...)

No hay que ir solas, hay que ir acompañadas de las mujeres de las organizaciones. Es inexplicable el amor que sienten hacia nosotras y hacia nuestra historia. Yo cuando veo a estas mujeres, las miro y veo en sus ojos mi dolor y, si siento alegría, veo en sus ojos un brillo de alegría.

Actualmente, Elena se desempeña como empleada en la Municipalidad de Santa Rosa; es por esto por lo que no depende económicamente de nadie y obtiene todos los beneficios del empleo registrado. Accedió a ese trabajo como medida de reparación económica y simbólica por la violencia sufrida. El puesto pertenecía a su agresor, quien fue exonerado tras recibir la condena firme por ejercer

violencia de género contra Elena. Se trata de una medida inédita en nuestro país, razón por la cual tuvo gran repercusión en los medios locales y nacionales. La medida se fue gestando a partir de la iniciativa de quien era en ese momento Directora de Políticas de Género y Diversidad de la Municipalidad. Esta persona conocía al agresor de Elena y había atendido, en su rol de médica, a otra mujer violentada por él. Sensibilizada por este hecho, explica Elena, que la funcionaria:

... por todos estos daños que todos estos años yo había vivido y había sufrido no solo económicamente, por todo lo que pasé, ella le propone al Intendente si quedaba firme la condena esa que ya le habían dado de dos años, que ese espacio que quedaba porque él perdía su trabajo si me lo podían otorgar a mi (...) entra la nueva gestión que cuando entra justo en enero se trata la Ley Micaela en el Consejo (...) se presenta un artículo dentro de esa ley que habla de esto, de si por exoneración de algún agente o cesantía de algún agente municipal por violencia de género puede otorgar su lugar a la víctima, entonces claro, y ahí lo aprobaron, todo el Consejo lo aprobó.

En este punto conviene aclarar que la lucha conjunta de las promotoras en prevención de violencia de la CCC, la Secretaría de Género de la CTA-A La Pampa y el Departamento de género de ATE La Pampa, fue vital en la resolución judicial del caso de Elena así como para la obtención de aquella medida reparadora inédita: la ordenanza que la vinculó como trabajadora del Municipio de Santa Rosa en reemplazo de su agresor.

4. Del “memorial de agravios” a la “vindicación”: algunas hipótesis para comprender la relevancia de las organizaciones en el acceso a la justicia

Rosa Cobo Bedía (2005) señala que para entender al feminismo en su complejidad no podemos olvidar que la histórica opresión de las mujeres ha sido justificada con el argumento de su carácter natural. Hasta los tiempos de la Ilustración, explica la autora, se conceptualizó a las mujeres o bien como inferiores o bien como de “excelencia” respecto de los varones. El discurso de la inferioridad reposa sobre la idea de que existe una ontología diferente para cada sexo, en la que la diferencia sexual es definida en clave de inferioridad femenina y de superioridad masculina. Por su parte, el discurso de la excelencia moral de las mujeres respecto de los varones descansa, según Cobo Bedía (2005), en “una normatividad que ha sido el resultado de la jerarquía genérica patriarcal y que se resume en el ejercicio de las tareas de cuidados y en la capacidad de tener sentimientos afectivos y empáticos por parte de las mujeres hacia los otros seres humanos” (p. 251). Es decir, es un argumento que repliega a las mujeres al ámbito doméstico y las excluye del ámbito público y político. Ahora bien, junto a estos discursos aparece otro que Celia Amorós (en Cobos Bedía, 2005) denomina “memorial de agravios”. Se trata de “un género antiguo y recurrente a lo largo de la historia del patriarcado: periódicamente, las mujeres exponen sus quejas ante los abusos de poder de que dan muestra ciertos varones, denostándolas verbalmente en la literatura misógina o maltratándolas hasta físicamente” (p. 251). En este contexto, Amorós advierte sobre la necesidad de no inscribir este género en el discurso feminista, puesto que “no es lo mismo la queja que

la vindicación” (p. 252). Mientras la queja descansa sobre el malestar que producen los excesos de violencia física y psíquica hacia las mujeres, la vindicación promueve la deslegitimación del sistema de dominio de los varones sobre las mujeres en sus múltiples dimensiones. En este sentido, el objetivo de Amorós es mostrar que solo desde el género de la “vindicación” se ha articulado históricamente el feminismo, es decir, un tipo de pensamiento antropológico, moral y político que tiene como su referente la idea racionalista e ilustrada de igualdad entre los sexos. Más aún cuando la desigualdad de género y sus modos de reproducción se modifican en función de la capacidad de las mujeres para articularse como un sujeto colectivo que persuade a la sociedad de la justicia de sus vindicaciones políticas.

Sostenemos como principal hipótesis que la intervención y acompañamiento de las organizaciones comunitarias son relevantes para las víctimas (y también para el propio colectivo de mujeres), en tanto les permiten desplazarse de la queja a la vindicación en los términos señalados por Amorós (1997). En el caso de Elena, este pasaje a la vindicación fue vivido y significado en términos de unas “puertas gigantes que se abrieron”. Entendemos que esto fue posible, en primer lugar, porque la organización le permitió reconocer que la violencia sufrida se inscribe en el orden social patriarcal así como también dimensionar su carácter histórico, político y estructural. En segundo lugar, porque estas premisas permitieron resignificar y reforzar su demanda de justicia, tanto mediante el proceso de alfabetización jurídica -que incluyó el acompañamiento de la organización- así como también como consecuencia del cuestionamiento político del propio sistema judicial. Por último, y en relación con lo anterior, consideramos que la organización también permitió ese desplazamiento hacia el género de la vindicación al inscribir su discurso en la esfera pública. Esto se traduce en la oportunidad de visibilizar tanto la violencia sufrida como la falta de respuesta judicial en los medios de comunicación o en los “escraches” en las redes sociales y vía pública.

4.1. “Acompañada, pero poco comprendida”: la organización como oportunidad para reconocer la dimensión histórica, social y política de la violencia de género

En la “primera etapa” de su historia como mujer en situación de violencia, Elena afirma haberse sentido muy acompañada, pero poco comprendida. Esto puede explicarse por el tipo de acompañamiento recibido por parte de su familia y distintas personas de su entorno, que oscilaba entre acciones de tutelaje y una mirada culpabilizante de la víctima. Según la entrevistada:

Me veían vulnerable, indefensa, algo así, entonces como que querían manejar mi vida, me veían incapaz de poder resolver toda mi vida, entonces como que te ayudan, pero te dicen: “No, porque vos fijate que estás haciendo mal esto o aquello otro”, entonces como que te tiraban más culpa a vos. O sea, yo lo estoy contando: “A ver, mamá, papá, me está pasando esto”, y la respuesta era: “No, hija pero vos tenes también esto, que lo otro” (...) Querían tomar decisiones por mí que yo no compartía, yo quería otra solución (...) me iba muy angustiada de la casa de ellos a veces, porque no me sentía

comprendida, no tomaban dimensión de la gravedad de lo que les estaba diciendo (...) Ellos decían que tenía que tomar decisiones, ponele, a ver... ¿Para qué salís? No salgas... si vos sabes que está el tipo este loco, no tenés que...” Entonces me encerraban más...

En el relato se observan desajustes entre las expectativas de la mujer y las estrategias de contención y cuidado implementadas por su entorno, tendientes más al repliegue de la víctima al espacio doméstico que a la condena del agresor y a la transformación de la situación. De hecho, esas estrategias, lejos de cuestionar o denunciar el orden social patriarcal, muchas veces refuerzan los roles y estereotipos de género que producen la opresión. En relación con esto, cuenta Elena que en su afán de hacer una “vida normal” se inscribió a una clase de baile árabe. Según ella, “deseaba, anhelaba un mundo organizado, una rutina, un *hobby*, un montón de cosas”. Sin embargo,

... mi papá cuando se enteró de eso le cayó sumamente mal la idea, me llamó diciéndome de todo, encima me lo decía de una forma fea (...) era: “No, pero como vas a hacer una cosa así, si vos sabes que no podés ni salir... que sos loca, que ya sos una señora grande, sos mamá de tus hijos, tenes que quedarte con tus hijos ahí” (...) me hacía sentir mucho más mal, yo sabía que si le pedía ayuda a ellos me iban a solucionarlo urgente, pero me iba a sentir mucho más mal, era algo que tenía que sacrificarme...

De este modo, las representaciones sobre el agresor como “loco” se combinaban con las exigencias que recaen sobre el comportamiento femenino, en tanto “señora grande” y “madre”, que no debía exponerse al peligro ni tampoco dar motivos al agresor para violentarla. En ese registro, Elena asume que la asistencia inmediata de su familia tenía como contrapartida la aceptación del tutelaje y el repliegue al ámbito doméstico. De este modo, las medidas de protección ofrecidas por la familia, si bien le daban soluciones urgentes, a la vez sacrificaban su autonomía así como las posibilidades de denunciar y oponerse a la violencia en los términos que señala Amorós. Esta operación suponía para la mujer quedar responsabilizada por su propia integridad y la de sus familiares, porque incluso le decían que “les iba a ocasionar un infarto si seguía así”, ya que estaban asustados por ella, lo que la hacía sentir culpable de aquello que podía llegar a pasarles.

Como se observa, existe una brecha entre poseer un problema e identificar su índole jurídica y reclamar su resolución en el sistema de administración de justicia. Bourdieu (2000) señala al respecto que “la sensibilidad hacia la injusticia o la capacidad de percibir una experiencia como injusta no están uniformemente repartidas y depende estrechamente de la posición que se ocupa en el espacio social” (p. 189). De este modo, para el autor, descubrir una injusticia se asienta en el reconocimiento de tener derechos. Aquí podemos agregar que, para el caso de la figura paterna, ese reconocimiento reposa también en la posibilidad de asumir los propios privilegios que se tiene en tanto que varón. Por estas razones, sostenemos que las acciones y discursos familiares que acompañaron a Elena se acercan más al “memorial de agravios” que a la vindicación definida por Amorós, puesto que no se orientan a deslegitimar el sistema de dominio de los varones sobre las mujeres en sus múltiples dimensiones.

Paralelamente, la precariedad de las medidas de protección desplegadas por la familia no contribuyó a que estas tuvieran continuidad en el tiempo. A modo de ejemplo: en una ocasión, ante los tantos episodios de violencia, la familia vio conveniente que Elena se mude a la casa paterna. Esto supuso una gran incomodidad para ella y, sin dudas, también una degradación, puesto que debía dormir con su hijo e hijas en un colchón de dos plazas ubicado en el comedor de la vivienda. De esa manera, el uso del tiempo y de los espacios quedaba supeitado a las rutinas y costumbres de quienes habitaban la casa originalmente. Es así que ella prefirió volver a su casa y “correr el riesgo” de recibir nuevamente amenazas o ataques de su agresor antes de permanecer en esa situación. Se impone en este contexto una comprensión interseccional de la violencia y de las estrategias de acompañamiento implementadas por el entorno y la familia. Luego, llevado al terreno del acceso a la justicia, esa interseccionalidad se cristaliza en las formas de discriminación que enfrentan las mujeres por su condición de género y de clase. En efecto, la discriminación aumenta en muchos casos las probabilidades de ser excluidas de las instituciones y de los resultados judiciales. Se genera, entonces, un patrón cíclico de marginación que obstaculiza la posibilidad de acceder de manera efectiva a la justicia.

En contraste con las intervenciones familiares, en el contexto de la organización, Elena encontró interlocutoras (aunque también interlocutores) que, según ella, le permitieron “empoderarse”, “conocer sus derechos” y llevar a cabo su “lucha con otras”. En esta segunda etapa, se reconoce volcada a la organización y “con las chicas que me ayudaron”. Aunque aparecen nombres propios o referentes, la alocución central remite a “las chicas de la CCC”. En sus palabras, las chicas son las de las organizaciones de la CCC: “Andrea, una acompañante fiel número uno; Patricia que es del grupo de género de ATE, y todas mis compañeras de ahí que fueron las que me acompañaron en todo”. En su encuentro con “las chicas”, así como en el curso de sus acciones frente a la justicia, Elena atraviesa transformaciones personales sustanciales; de ello da cuenta cuando narra el acercamiento a la organización como parteaguas en su forma de comprender su situación y en el modo de buscar soluciones:

... yo desconocía muchísimas cosas y seguía teniendo fe en la justicia, creía que era lo único que me podía dar una solución porque era lo único que tenía en ese momento... Cuando conocí a las chicas ellas mismas me empoderaron y con ellas mismas me animé a sentarme más de una vez en una conferencia y decir: “Me están vulnerando tal derecho, me está pasando esto”.

(...)

A muchos les molesta la mujer feminista y las organizaciones, pero son las únicas que van y se enfrentan y que ellos bien o mal temen un poco a eso y saben que tienen conocimiento porque así como la gente piensa que son ignorantes, vagos... ¡No! ellas se capacitan y realmente pueden pararse adelante de un juez o de quien sea a cuestionarle ¿me entendés?

En la perspectiva de Elena, la organización le permitió operar un develamiento respecto del funcionamiento del sistema de administración de justicia. Esa

operación no se traduce en dejar de demandar a dicho sistema o en producir acciones y estrategias reparadoras por fuera de este. Por el contrario, consiste en el reconocimiento de sus mecanismos y limitaciones; en la advertencia sobre la necesidad de actuar colectivamente y de denunciar públicamente el funcionamiento del sistema de justicia; y, a la vez, en el acceso a un “saber hacer” jurídico que acorte brechas entre públicos expertos y legos. Un develamiento que, en definitiva, interrumpa de algún modo la reproducción de la vulnerabilidad de las mujeres pobres que sufren violencias.

4.2. “La justicia lo primero que hace cuando hay un caso de violencia de género es cerrarlo”: alfabetización jurídica y denuncia pública al sistema de administración de justicia

El acceso a la justicia encuentra reconocimiento como derecho fundamental en distintas normas internacionales que, junto con las nacionales, imponen a los Estados la obligación de garantizar su aplicación efectiva y reconocimiento legal y constitucional.⁽⁸⁾ Generalmente, esas normas contienen obligaciones positivas que exigen la realización de acciones concretas, entre ellas la revisión y remoción de los obstáculos para asegurar el acceso a la justicia. Sin embargo, el acceso a la justicia es una problemática actual, con múltiples aristas, y que debe ser estudiado a fines de potenciar la situación de igualdad y no discriminación de grupos o sectores vulnerables, como el de las mujeres. Birgin y Kohen (2006) destacan que el acceso a la justicia en un sistema democrático tiene por objeto garantizar los derechos a toda la ciudadanía por igual, por ello resulta pertinente indagar y analizar en qué condiciones las mujeres acceden a los derechos y cómo inciden distintas barreras u obstáculos en la consecución de ese fin.

Durante los siete años que sufrió violencia por parte del segundo agresor, Elena realizó un elevado número de denuncias. En su relatos sobre esos años, va estableciendo algunas diferencias y continuidades. Refiere que en un primer momento, entre los años 2013 y 2014, denunció en una comisaría no especializada en género. En un momento posterior, cada vez que denunció, lo hizo directamente a la Unidad Funcional de Género, Niñez y Adolescencia de la ciudad de Santa Rosa. Destaca de sus comienzos como denunciante la frialdad de quienes les tomaban la denuncia y el tono estigmatizante de las preguntas, la falta de acompañamiento profesional especializado y, fundamentalmente, el hecho de que se le impusiera estar sola en el momento en que le tomaban la denuncia. Cuestiona, a su vez, que la policía acudía a su hogar cuando era llamada, pero que, para denunciar, ella se veía obligada a asistir a la seccional. Esto lo observa como un contrasentido, dado el riesgo que suponía para ella salir de su casa. En estos relatos acerca de los tiempos iniciales de sus denuncias cobra relevancia

(8) Se pueden ver los arts. 8° y 10 de la Declaración Universal de Derechos Humanos, los arts. 2°, 3° y 14 de la Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre y el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, entre otras.

su desconocimiento acerca de los documentos que firmaba. Por ejemplo, en la entrevista narra con amargura que, con el tiempo, comprendió que ello la había conducido a consentir con su firma –y sin saberlo– el sobreseimiento de su agresor.

En el devenir de las sucesivas denuncias entran en escena “las chicas de la CCC”, que marcan un quiebre en su trayectoria como denunciante. Según Elena, son ellas quienes empiezan a acompañarla, enseñarle y asesorarla. En tal sentido, es relevante para ella enterarse por “las chicas” que podía ingresar con otras personas al momento en el que le tomaban la denuncia. Insiste varias veces en este hecho por el carácter revictimizante que tenía esa instancia policial, a la que respondía bajo condiciones emocionales muy vulnerables o, como dice ella, “en estado de shock”. Son escenas recurrentes la incapacidad de reconstruir los hechos que se denuncian o de poder contestar adecuadamente a preguntas que no comprendía o que simplemente le parecían descabelladas, dada la magnitud de lo denunciado. Así lo explicaba Elena:

... una va con mucho miedo a hacer las denuncias, de hecho que ellos te atienden con tanta frialdad al tomarte una denuncia, y te hacen preguntas a veces tan... que yo creo que en el en el que una mujer hace una denuncia tiene que haber al lado del mismo comisario que te toma la denuncia, un equipo técnico, ahí inspeccionando y dando su evaluación sobre cómo te encontrás vos al momento de ir a hacer la denuncia, ya sea con miedo, angustiada, en un estado muy... ¿no? (...) encima te dicen que tenés que entrar sola, incluso es lo primero que te aclaran: que tenes que entrar sola. Yo siempre creí que era así, iba sola, pero cuando fui con las chicas, las chicas dicen: “No, yo voy a entrar con ella, ella no va a entrar sola”, y no le dicen nada, entonces yo digo: “Pucha, ¿cómo que antes?” (...) y encima te hacían preguntas, como diciendo que si yo conocía el hecho puntual de cual... de por qué el actuar del hombre masculino hacia mí, o cosas así, que vos decís: “¿cómo tendría que ser?”. Es feo ir y hacer una denuncia de esa forma, ¿no?, pero aun así de igual manera siempre denuncié igual.

(...)

No recuerdo mucho que me hubieran dicho algo inapropiado en las primeras denuncias. Las otras obviamente no porque tenía compañeras de fierro (...) ellas cuestionaban a los comisarios, a los que toman la denuncia, diciendo: “No, a ver... eso no va, o esto sí, o... a ver aclárame por favor que esta persona hizo esto, esto y esto”, así se lo demandaban.

Elena contrasta, asimismo, el acompañamiento brindado por “las chicas” y el de sus abogados o de la Fiscalía –que, según ella, ni siquiera le advertían sobre las consecuencias que tenía firmar los documentos que firmaba–. El valor asignado al apoyo de este colectivo puede clasificarse en dos dimensiones: una más técnica o pragmática, vinculada con la alfabetización jurídica; la otra, una dimensión más política, que tanto supone comprender el funcionamiento de la justicia (sus tiempos, pero también su carácter patriarcal) como su correlato: la necesidad de demandar activamente para obtener respuestas. En sintonía con esto último, Robles (2011) conceptualiza al acceso a la justicia como el “acceso a las condiciones –sociales, culturales, políticas, económicas y jurídicas– que posibiliten el reconocimiento y ejercicio efectivo de derechos por parte de los ciudadanos, ya sea dentro de las organizaciones jurídicas formales como

alternativas de acuerdo al interés de quien procura acceder” (p. 75). En esa dirección, el autor acentúa la importancia de reconocer el derecho que se detenta como primer paso para ejercerlo, y a la vez la relevancia de hacerlo valer frente a los otros. Al respecto, Elena relataba:

... revisaba un poco [antes de la entrevista] los papeles que me habían hecho firmar, hasta acuerdos de los cuales yo ignoraba totalmente los sobreseimientos de él, de cada restricción que terminaba, de cada cosa... y yo no sabía qué estaba firmando. Porque yo entendía que estaba confiando en una fiscalía o en una fiscalía que me defendía a mí, en un abogado que en conjunto iban a decir: “Mirá...”, al conocer la situación: “Te van a hacer firmar esto pero vos tenes que fijarte que si lo firmas después pasa esto, o si no lo firmas después...”, o sea... nadie te orienta en esas cosas, las tenes que adquirir sola como las adquirí yo con mi caso, de cuántos años, de tantos años, y más después cuando me sumé con las chicas o ellas se sumaron a mí en esta lucha, de tener el conocimiento de ellas, de capacitarse. Porque se capacitan ellas para después decir: “Bueno, no, no hagas esto, hacé aquello, hacé lo otro”, y ahí empezás a conocer cómo la justicia lo primero que hace cuando hay un caso de violencia de género es cerrarlo (...) Nadie quiere tocar a fondo, quieren cerrarlo y archivarlo, lo primero que quieren hacer es que vos firmes y cierres y archives, ya está.

Conforme pasa el tiempo, el recorrido por las distintas instancias policiales y judiciales supone para las denunciadas el aprendizaje de un “saber hacer jurídico”. No obstante, la entrevistada aclara que ese conocimiento, en su caso, se potenció con el asesoramiento de “las chicas”, de quienes no solo destaca la predisposición y compañía, sino también la permanente formación y capacitación en estos temas. En coincidencia con lo antes expuesto, Elena muestra el pasaje de un tiempo anterior en la que ella deposita su confianza en la justicia “porque era lo único que tenía” a otro momento, donde se produce el entendimiento de que la justicia no opera en favor de las mujeres que sufren violencia, a menos que estas presionen (colectivamente) para que así sea. Birgin y Gerardhi (2006) señalan que acceder a la justicia implica la posibilidad de convertir una circunstancia que puede o no ser percibida inicialmente como un problema, en un cuestionamiento jurídico. Para las autoras es imprescindible, en primer lugar, reconocer la existencia de un problema e identificar su naturaleza jurídica. Asimismo, para acceder a la justicia es preciso identificar a la persona (pública o privada) responsable de causar el problema, así como de incumplir en su obligación de resolverlo. Puede decirse, entonces, que la organización contribuye, en primer lugar, a que el problema sea identificado como uno de naturaleza cultural, histórica, política, pero también jurídica (como mostramos en el apartado anterior). En segundo lugar, permite, en cierto modo, responsabilizar al sistema de administración de justicia por la falta de soluciones frente a tales problemas.

Cuando empecé a militar, a conocer... a nivel nacional, mundial si querés decirlo, el nivel de violencia que hay hacia la mujer y me empecé a empapar más del tema y a ver cómo... ahí empecé a encontrar la forma de luchar.

(...)

Hoy en día conozco hasta el tiempo que tienen ellos para enviarle esa denuncia a fiscalía, y que la fiscalía de turno la puede tomar, y todo eso lo conozco ahora, pero en ese momento no, entonces... tomaban la denuncia, y vos lo que esperabas encima, porque ni siquiera sabías que hacer... a ver, ¿cuánto tiempo iban a tardar en hacer algo o no?

Birgin y Cohen (2006) consideran que el acceso a la justicia supone diferentes aspectos, aunque complementarios. Por un lado, el grado de conocimiento que las personas poseen de sus derechos en tanto ciudadanas y, por el otro, de los medios disponibles para poder ejercerlos. Desde ya, la conciencia del acceso a la justicia como un derecho debe ser acompañada por la obligación del Estado de proveerlo, y a la vez, promoverlo. Cabe destacar en este punto que existe un reconocimiento de que algunos agentes del sistema cuentan con perspectiva de géneros, sobre todo hacia el tramo final de su recorrido en la exigencia de justicia.

En 2018 quien agarra la causa es el fiscal X, que es fiscal de género, bueno que él tiene más perspectiva de género y lo hace con más conocimiento hacia la temática, hacia la problemática esta de género. Él estaba trabajando en género antes y entonces él pide al juez que se me otorgue el botón antipánico, también pidió... después en su momento pidió hasta que su sentencia quedara firme, después del juicio pidió la pulsera y se la dieron, o sea me la dieron (...) después si estuvo como más activa la justicia en el último paso, pero ya había testigos, ya había todo... ya se podía armar un juicio con todas las pruebas (...) en el último tiempo, en 2018, el último episodio yo todo lo que le pedía a mi fiscal o a mi abogado lo presentaban ante un juez, no como los anteriores que por ahí lo que hacían era, como ya te digo, archivar la causa, no darte... no abrirte el abanico de posibilidades y herramientas que tenes vos para acudir.

Del testimonio de la entrevistada se desprende que las respuestas que se obtengan de la justicia dependen, en gran medida, de las voluntades individuales de algunos actores, más que de la eficiencia e interés del sistema en su conjunto de ofrecer justicia y reparar derechos vulnerados a mujeres que sufren violencias por motivos de género. La contracara de estos cuestionamientos a la justicia se produce en la certeza de que esta “sí funciona” para los agresores, en tanto se les ofrece y garantiza todas las instancias del proceso, al punto de dejar desamparadas a las víctimas. En palabras de Elena:

... porque el violento usa todos los códigos habidos y por haber, todos los derechos que tiene y todo para poder salvarse, ¿no?, apelar... todo... en cambio una no tiene ese conocimiento y no te lo brindan (...) “Cómo este tipo tiene para pedir esto, tiene aquello, pide lo otro y yo que estoy en esta situación no tengo nada?”, entonces nada, después con el fiscal [que tenía perspectiva de género] sí conocí un poco más lo que yo podía tener, ¿no?, lo que yo podía presentar... con el abogado querellante, porque yo antes tampoco sabía que podía solicitar ser querellante de mi causa y solicitar un abogado ahí, entonces con las chicas que supieron ese dato me lo brindaron... sabes que hicimos fuerzas, un montón y ellos mismos me brindan el conocimiento a mí ...

Conforme su experiencia, la entrevistada considera que la eficacia y oportunidad de la justicia conjuga una serie de factores. Además del papel que, en su caso, jugó el acompañamiento de la organización CCC, reconoce la importancia de encontrar, en el proceso, agentes judiciales que cuenten con perspectiva de género y “voluntad” de ayudar a la mujer que atraviesa situaciones de violencia. Pero cuando los agentes no expresan tal voluntad ni tal perspectiva aparece otro factor, que es la visibilización pública del caso (o la amenaza de esto). De este modo lo sintetizaba Elena:

Entrevistadora: Pareciera, en tu relato, que hay una primera etapa en el que la justicia no registra la gravedad de tu caso y otra en la que ya todos los mecanismos se ponen en funcionamiento para protegerte.

Elena: Pero... ¿Cómo se logra eso? Vamos a decirlo así... ¿cuál era el camino que te dije?, los escraches, los escraches, hacerlo público, nombrar a cada uno de los que... a ver, yo antes era un papel y no sabía quién era quién, ahora llega un oficio, una cédula, algo, y ya miro quién es el juez, todo (...) las soluciones, todo, fueron dándose a raíz de que... a ver, encuadro todo, hubo un fiscal con perspectiva de género, hubo un acompañamiento [de las chicas de la CCC] como tuve yo que iban conmigo, ellos [los agentes judiciales] sabían que nunca iba a ir sola, a ver a quien sea iba a ir acompañada y con gente que le iba a preguntar de todo, entonces todo eso hizo que empezaran a tomar las cosas de otra forma, con más seriedad, con más respuesta y bueno, se fue dando así.

A lo largo de su testimonio, Elena cuenta que, entre las estrategias impulsadas por “las chicas,” se encontraba hacer público, exponer la falta de respuesta por parte del sistema de administración de justicia, ya sea en los medios locales o en las redes sociales. Debe entenderse que esa posibilidad de “hacer pública” la ausencia de soluciones apunta ya no solo a la justicia como sistema sino a un conjunto de agentes específicos, y se sostiene en las acciones colectivas y en la resonancia que tienen las organizaciones. Podría decirse, entonces, que se produce un doble movimiento. Al hacer público el caso, se da a conocer la identidad y el accionar del agresor y de los agentes judiciales (muchos de ellos, varones), quienes no dan respuesta a las mujeres que sufren la violencia. En ese hacer, la denunciante cobra la visibilidad negada al interior del sistema judicial y “deja de ser un papel”. Elena resume la combinación de todos estos factores en la resolución favorable a su situación, luego de haber vivido un “calvario” durante siete años –así lo describe–.

5. Consideraciones finales

En el marco de nuestro proyecto de investigación, examinamos desde la perspectiva de mujeres que sufrieron violencia por motivos de género el papel que juegan las organizaciones sociales, tanto en sus trayectorias personales como en el acceso a la justicia. Dado que desarrollamos este trabajo a partir de la narrativa de una sola mujer, justificamos la conveniencia de abordar en profundidad un caso biográfico al apelar a su carácter emblemático. Paralelamente, sostuvimos su validez en la medida en que lo biográfico permite conectar los niveles micro, macro y mesosociales del problema en cuestión.

En el relato de Elena, el acercamiento a la organización CCC es significado como un momento en el que “se abrió una puerta gigante”. Consideramos que la “puerta abierta” simboliza el acceso a la justicia y sitúa el acercamiento a la organización como un parteaguas en su trayectoria personal. Por tales razones, esa metáfora reclama explicaciones sobre las modalidades del acompañamiento de este particular sujeto jurídico, así como acerca de sus efectos, tanto en las vidas de las mujeres como en sus demandas de justicia y de reparación. Desde esa premisa, mostramos, en primer lugar, que la organización le permitió a la denunciante desplazarse desde la queja a la vindicación en los términos expuestos por Amorós (1997). Esto es posible en la medida en que las demandas y denuncias empiezan a inscribirse en un registro que promueve la

deslegitimación del sistema de dominio de los varones sobre las mujeres en sus múltiples dimensiones. Paralelamente, en el caso analizado, la organización le permitió a la denunciante consolidar un “saber hacer jurídico” que impactó directamente sobre la eficacia de las acciones y estrategias implementadas a lo largo del sistema de administración de justicia; una eficacia que se vio ampliada por el hecho de que la organización contribuyó a inscribir el pedido de justicia y reparación de los derechos vulnerados en la esfera pública, por medio de estrategias de denuncia pública e incluso de “escrache”, sin perder de vista que estas interpretaciones exigen una lectura interseccional acerca del acceso a la justicia y a los derechos en general.

A partir de aquí surgen nuevos aspectos para seguir indagando, a saber: cómo se configuran las organizaciones del medio local, cuáles son sus lógicas de funcionamiento, tensiones y desafíos. Con ello esperamos contribuir a la comprensión sobre los modos en que las organizaciones pueden potenciarse en tanto sujetos jurídicos capaces de imponer transformaciones estructurales. Es decir, para que sus acciones y efectos en materia de acceso a la justicia no queden relegados a casos particulares o se comporten bajo la lógica de un “parasistema”.

6. Referencias

- Amorós, C.** (1997). *Tiempo de feminismo. Sobre feminismo, proyecto ilustrado y postmodernidad*. Cátedra, col. Feminismos.
- Arfuch, L.** (2006). *El espacio biográfico. Dilemas de la subjetividad contemporánea*. Fondo de Cultura Económica.
- Asamblea General.** (1948). Declaración Universal de Derechos Humanos. Naciones Unidas.
- , (1966). Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos. Naciones Unidas.
- Bertaux, D.** (1999). El enfoque biográfico, su validez y sus potencialidades. *Revista Cahiers Internationaux de Sociologie, LXIX* (traducción TCU 0113020 de la Universidad de Costa Rica).
- Birgin, H. y Kohen, B. (Comps.)** (2006). *Acceso a la justicia como garantía de igualdad: Instituciones, actores y experiencias comparadas*. Biblós.
- Bourdieu, P.** (2000). *La Fuerza del Derecho*. Editorial Uniandes.
- Cobo Bedía, R.** (2005). El género en las ciencias sociales. En *Cuadernos de Trabajo Social, 18*, pp. 249-258. DOI: 10.5209/CORTES.8441
- Conferencia Internacional Americana** (1948). Declaración Americana de Derechos y Deberes del Hombre. Colombia.
- Femenías, M. L.** (2018). Violencia contra las mujeres: obstáculos para enfrentarla. En Femenías, M. L. y Novoa, S. M. (Coord.) *Mujeres en el laberinto de la justicia*. Prohistoria ediciones.

- Revel, J.** (1996). Microanálisis y construcción de lo social. *Entrepasados*, 10, pp. 41-160,
- Robles, D.** (2011). El acceso a la justicia: aspectos teóricos, implicancias prácticas. En O. Salanueva y M. G. González (Comps.), *Los pobres y el acceso a la justicia*. Edulp.
- Sautu, R.; Damiani, S.; González, D.; López, A. y Rossi, C.** (2019). La interpretación subjetiva de la historia. Las perspectivas macro, meso y microsociales en la investigación biográfica. En E. Meccia (Dir.), *Biografía y sociedad. Métodos y perspectivas*. Ediciones UNL, Facultad de Humanidades y Ciencias/Eudeba.

Indicadores estratégicos como herramientas para la gestión de planificación dentro de una institución pública de educación superior

Natalia Bernardina Naranjo Morán

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

✉ nbnmoran@gmail.com

Eduardo Javier Espinoza Solís

Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador.

✉ eespinozas@unemi.edu.ec



Fecha de recepción: 01/11/2022 – Fecha de aceptación: 28/02/2023

Cómo citar este artículo: Naranjo Morán, N. B. y Espinoza Solís, E. J. (2023). Indicadores estratégicos como herramientas para la gestión de planificación dentro de una institución pública de educación superior. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 85-100. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a05>

Resumen: Las instituciones de educación superior (IES) utilizan el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como herramienta de gestión. En este marco, el artículo intentará articular los criterios de planificación estratégica e indicadores con las variables a estudiar que derivan de la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera los indicadores estratégicos influyen en la gestión de planificación de una IES? Como objetivo principal, se pretenderá establecer el aporte de los indicadores estratégicos en el desarrollo de las operaciones de calidad para efectuar una propuesta que coadyuve a la toma de decisiones. Para ello, se obtendrán opiniones de los principales actores involucrados en el problema de investigación, se definirán los aportes significativos por cada eje misional y se seleccionarán los indicadores más relevantes para establecer un sistema



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

de indicadores que contribuya a la toma de decisiones; cabe señalar que el enfoque aplicado fue el cualitativo con una dimensión descriptiva y se utilizó la entrevista para la recolección de datos. A partir de lo estudiado, se concluirá que los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la gestión de planificación de una institución pública de educación superior, se obtiene una perspectiva técnica de la aplicación de indicadores encaminados a la calidad y se establece una línea base para el desarrollo de otros estudios.

Palabras clave: planificación estratégica; indicadores; gestión; planificación; universidad.

Strategic indicators as tools for planning management within a public institution of higher education

Abstract: Universities (IES) use the Strategic Plan as a management tool. This article will try to integrate that principles and indicators as the variables to study that derive the research question: How do the strategic indicators influence the Planning Management of a Public University? As a main objective, it is intended to establish the contribution of strategic indicators in the development of quality operations to make a proposal that contributes to decision making of a university. To do this, opinions will be obtained from the main actors involved in the research problem; significant contributions will be defined for each mission axis; and, the most relevant indicators will be selected to establish a system of indicators that contributes to decision making. The applied approach was qualitative with a descriptive dimension and the interview was used for data collection. It is concluded that the strategic indicators have a significant impact on decision making within the Planning Management of a public institution of higher education, a technical perspective of the application of indicators aimed at quality is obtained and a baseline is established for the development of other studies.

Key words: strategic planning; indicators; management; planning; university.

Indicadores estratégicos como instrumentos de planeamento da gestão numa instituição pública de ensino superior

Resumo: As Instituições de Ensino Superior (IES) utilizam o Plano Estratégico de Desenvolvimento Institucional (PEDI) como ferramenta de gestão. O artigo procurará articular os critérios e indicadores do planeamento estratégico como as variáveis a estudar que derivam a questão de investigação: Como é que os indicadores estratégicos influenciam o planeamento da gestão de uma IES? Como objetivo principal, pretende-se estabelecer a contribuição dos indicadores estratégicos no desenvolvimento de operações de qualidade, a fim de apresentar uma proposta para auxiliar na tomada de decisão. Para tal, serão obtidas opiniões dos principais actores envolvidos no problema de investigação; serão definidos os contributos significativos para cada eixo de missão; e serão seleccionados os indicadores mais relevantes para estabelecer um sistema de indicadores que contribua para a tomada de decisões. A abordagem aplicada foi qualitativa com uma dimensão descritiva e foi utilizada uma entrevista para a recolha de dados. Conclui-se que os indicadores estratégicos têm um impacto significativo na tomada de decisão no âmbito da Gestão do Planeamento de uma instituição de ensino superior pública, obtém-se uma perspectiva técnica sobre a aplicação de indicadores orientados para a qualidade e estabelece-se uma linha de base para o desenvolvimento de estudos futuros.

Palavras chave: planeamento estratégico; indicadores; gestão; planeamento; universidade.

1. Introducción

Las instituciones de educación superior (IES) utilizan el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional (PEDI) como herramienta de gestión necesaria para identificar las principales problemáticas del entorno y definir nuevos roles, garantizando su eficiencia y calidad. Este documento, de vital importancia para las IES, nace del concepto de planificación estratégica que “incurre en la eficiencia, productividad de la gestión aplicada en las universidades hispanohablantes, mejorando su administración, calidad en la educación, optimización de los recursos, claridad en la misión y visión y el cumplimiento de los objetivos” (Suárez Castillo *et al.*, 2020, p. 906). En Ecuador, la planificación estratégica también hizo su arribo a las universidades, es así que autores como Murillo Dávila *et al.* (2020) expresan que:

El concepto de la planificación estratégica cobra fuerza en las Instituciones de Educación Superior (IES) a principios de la década de los ochenta, época en la cual los cambios políticos direccionaban al país a un corto periodo de organización de la institucionalidad pública. (p. 203)

La importancia de su beneficio se destaca “a partir de los años noventa del siglo anterior, [donde] la planificación estratégica se convirtió en una de las herramientas gerenciales más utilizadas en organizaciones privadas y públicas” (Ordoñez, 2016). Por otro lado, Armijo (2013) manifiesta que “la planificación estratégica en el ámbito público se concibe como una herramienta imprescindible para la identificación de prioridades y asignación de recursos en un contexto de cambios y altas exigencias por avanzar hacia una gestión comprometida con los resultados” (p. 11). Existen estudios sobre el tema, como, por ejemplo, el de Llinàs *et al.* (2011), que menciona que las IES han empezado a utilizar herramientas de la gestión estratégica a fin de alcanzar las metas trazadas, permitiendo esto subir sus niveles de calidad y competitividad en un sector altamente globalizado. Asimismo, López Abreu *et al.* (2015, p. 197) destacan la importancia de establecer un proceso metodológico que evidencie los logros alcanzados, los avances en su desarrollo y la mejora continua.

Según Cabeza (2004), la definición de indicador contempla la construcción de una expresión objetiva de una particularidad de variables que interesen a un determinado sujeto y que pueda ser medido y valorado para que este brinde información sobre la característica observada. Por otro lado, Armijo (2013) añade que “los indicadores son factores medibles y la idea es que midan aspectos de resultados claves para la toma de decisiones” (p. 57). En gran medida, las instituciones públicas cometen el error de establecer indicadores que solo miden resultados claves o circunstancias críticas que deben ser observadas o medidas de cerca, resultado de una inadecuada planificación estratégica que no tiene en cuenta productos transcendentales y efectos deseados.

Los conceptos examinados respaldan el estudio de la unidad de análisis a fin de mostrar la relevancia de los indicadores estratégicos como herramienta óptima de decisión, tal como lo explican Llinàs *et al.* (2011). Esta herramienta puede mostrar problemas que afectan directamente la comprensión de sus avances

y puede mantener focalizada la alineación de la estrategia dentro de la institución, lo que implica que la ausencia de indicadores correctos, de comprensión simple y de eficiencia comprometida dejan de ser instrumentos útiles para las instituciones de educación superior; de ahí la importancia de que “la planificación estratégica requiere de técnicas cada vez más fiables para su ejercicio” (Armijos y Gómez, 2017, p. 119).

La unidad de análisis escogida es una institución pública de educación superior, domiciliada en la ciudad de Guayaquil, Ecuador, que presenta un modelo de gestión con una estructura orgánica, en la que figura dentro del proceso asesor la Gerencia de Planificación Estratégica. Se advierte, de manera empírica y por simple observación, que la gestión de planificación presenta dentro de su fase de seguimiento y control, por un lado, limitantes en el monitoreo de indicadores que retrasan la identificación de alertas en los planes y obstaculizan la realización de un análisis integral para la toma de decisiones y, por el otro, la existencia de un amplio número de indicadores, en algunos casos poco representativos o que no aportan de manera significativa al cumplimiento de los objetivos estratégicos. Esto se apoya con lo expresado por Almuiñas Rivero y Galarza López (2012) respecto a que “los problemas se pueden presentar en las tres etapas del proceso de planificación estratégica: (a) en su concepción inicial (planificación y organización del proceso); (b) su implementación o ejecución; y (c) en su seguimiento y control” (p. 83). Todo ello deriva en la siguiente pregunta de investigación: ¿de qué manera los indicadores estratégicos influyen en la gestión de planificación de una institución de educación superior pública? Como objetivo principal, el estudio pretende, entonces, establecer el aporte de los indicadores estratégicos al desarrollo de las operaciones de calidad con la finalidad de poder efectuar una propuesta que coadyuve a la toma de decisiones de una IES. Para alcanzar este fin, se obtendrán opiniones de los principales actores relacionados con el problema de investigación que validen el impacto de los indicadores estratégicos en la gestión de planificación; se definirán los aportes obtenidos en los principales ejes misionales de la gestión de la planificación; y se seleccionarán los indicadores más relevantes a fin de establecer un sistema que contribuya a la toma de decisiones.

2. Desarrollo

La investigación se sustenta en varios principios para cada una de las variables de estudio. En primera instancia, se expondrá, a continuación, una amplia perspectiva acerca de la planificación estratégica.

Peter Drucker (1954) efectuó un aporte significativo con su obra *The practice of management*, en la que estableció conceptos y métodos destacados de la planificación estratégica como la administración por objetivos (evaluación del rendimiento de los empleados y la productividad empresarial) así como el capital intelectual (recursos intangibles de una organización que incrementa el valor de la empresa). El mismo investigador contribuyó para que autores como

García *et al.* (2017) afirman que “[e]l proceso de planificación estratégica es una herramienta que permite obtener un diagnóstico preciso que permita, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formuladas” (p. 20), es decir, que este proceso permite producir y actualizar la estrategia acorde a las necesidades que se presente en el entorno de la institución. Kotler *et al.* (2017), por su parte, expresan que es “el proceso gerencial de desarrollar y mantener una dirección estratégica que pueda alinear las metas y recursos de la organización con sus oportunidades cambiantes de mercado” (p. 69).

La planificación estratégica posee dos elementos complementarios:

- a) la planificación táctica: es la “responsable de crear metas y condiciones para que las acciones establecidas en la planificación estratégica sean alcanzadas” (Lazarus Management, 2022); estas decisiones pueden ser tomadas por cargos medios y los planes se muestran más detallados, por lo que se entiende que este tipo de plan es la descomposición de la planificación estratégica;
- b) la planificación operativa: de acuerdo a Stsepanets (2022), es un instrumento de la administración para toda institución que contribuya a ejecutar el plan definido, estableciendo y designando los fondos necesarios para cumplirlo, asegurando su funcionamiento a futuro y delimitando acciones para reducir riesgos.

La bibliografía examinada resalta la planificación estratégica como una herramienta efectiva, dinámica y flexible para la toma de decisiones en la organización, identificando su visión futura, alcanzando metas y objetivos propuestos en diferentes periodos de tiempo. Esto es concordante con lo citado por García *et al.* (2017).

Según Koontz *et al.* (2012), un proceso de planificación estratégica debe incluir la planificación, la organización, la dirección y el control. Al respecto, cabe señalar que las organizaciones definen su política organizacional de la manera más conveniente para aprovechar las oportunidades que les brinda el entorno, de acuerdo con sus capacidades y recursos, como también para mantener su competitividad (estrategia empresarial), para lo cual estructuran y coordinan sus elementos de una determinada forma (estructura organizativa).

Por otro lado, si la gestión estratégica es un ejercicio habitual y continuo a lo largo del tiempo que busca minimizar la incertidumbre de una organización, se debe, imperativamente, incluir el análisis del proceso de control de la gestión hasta alcanzar la definición de indicadores estratégicos. Esta temática se compagina claramente con lo establecido en la teoría de sistemas de Von Bertalanffy (1976), que distingue los métodos dinámicos o activos, como componentes de actividad que se relacionan con procesos, de los estáticos o pasivos, que son actividades que ya están siendo procesadas.

Diversos pensadores determinan la importancia que posee el establecimiento de indicadores al momento de evaluar la productividad y controlar los esfuerzos

para alcanzar el éxito de una organización. Entre ellos, se puede mencionar aquellos que definen la segunda variable:

Romano Sforza (2019) cita una frase atribuida a Drucker, que sostiene que “todo lo que se puede medir, se puede mejorar”, y que explica la importancia de medir y establecer indicadores a fin de que viabilice, conserve o replantee las acciones a seguir para el cumplimiento de los objetivos de la organización; esto quiere decir que soportan el proceso de dirección de una institución.

Serna Gómez (2006), por parte, dogmatiza que es “una expresión cuantitativa que permite medir el comportamiento o desempeño de una determinada variable del negocio y que, al ser comparado con una referencia, permite identificar desviaciones sobre las cuales tomar acciones correctivas” (p. 26).

Finalmente, Lorenzón (2020) señala que un indicador es:

Una magnitud asociada a una característica (del resultado, del desarrollo del proceso, de las actividades, de la estructura, etc.) que permite, a través de su medición en periodos sucesivos y por comparación, evaluar periódicamente, dicha característica y verificar el cumplimiento de los objetivos establecidos. Existen dos tipos básicos de indicadores para los procesos: Los “indicadores de resultado” (relacionados con el logro de los objetivos de la organización) y los “indicadores de desempeño” (relacionados con la eficiencia del proceso). (p. 305)

Una vez examinados los conceptos más importantes, se puede definir que los indicadores estratégicos son herramientas que miden los avances de las metas y objetivos trazados por la organización dentro de un tiempo determinado en términos cualitativos o cuantitativos para obtener una eficiencia competitiva, situación que se alinea con lo establecido por Kaplan y Norton (2000) en su obra *Cuadro de mando integral*.

A partir de la revisión de las variables en la literatura, se establecen las siguientes hipótesis:

- **Hi:** los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la gestión de planificación de una institución pública de educación superior; y
- **Ho:** los indicadores estratégicos no inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la gestión de planificación de una institución pública de educación superior.

Estas hipótesis deberán ser confirmadas o desvirtuadas, producto del análisis que se planteará, en el que se definirá el enfoque, el tipo de examinación y las herramientas que se usarán para tal fin.

3. Metodología

El estudio se realizó bajo un enfoque cualitativo. La revisión documental permitió comprender la importancia de la aplicación de la planificación y de los

indicadores estratégicos, así como la revisión de artículos y tesis relacionadas al tema proporcionó una dimensión descriptiva sobre definiciones, métodos y otros elementos. Todo ello, además, ayudó a determinar contextos respecto a los resultados que se obtuvieron del actual proceso investigativo, conforme a lo expuesto por Andréu (2000), lo que permitió obtener una aproximación empírica, sumado ello a la revisión bibliográfica que aportó información sobre el objeto de investigación.

Como método de recolección de datos, se utilizó la entrevista como herramienta clave. En este marco, Díaz *et al.* (2013) mencionan que la entrevista es “una conversación que se propone con un fin determinado distinto al simple hecho de conversar” (p. 162), es decir, posee un valor más allá de analizar las palabras en tanto se expresan ideas e interpretan datos. Para su elaboración, se analizaron cuestionarios relacionados a las variables estudiadas, así como criterios para la realización de las entrevistas y la verificación de información relevante. Este proceso investigativo tomó como referencia la encuesta al Seguimiento a la Gestión Estratégica en las IES de Ecuador (2016), levantada por la Red de Buenas Prácticas en Dirección y Gestión Universitaria Telescopi-Ecuador, en cooperación con especialistas de la Universidad del Valle de Colombia. Las preguntas más representativas se adaptaron a los componentes de la investigación a fin de ejercer un análisis deductivo a partir de las respuestas obtenidas de personas (directivos) pertenecientes a los procesos gobernantes, sustantivo y adjetivo que utilizan indicadores estratégicos para la toma de decisiones. El procesamiento de los datos se efectuó a través del *software* Atlas.ti 8.

3.1. Población y muestra

Hernández Sampieri *et al.* (2007) señalan que “toda investigación debe ser transparente, así como estar sujeta a crítica y réplica, y este ejercicio solamente es posible si el investigador delimita con claridad la población estudiada y hace explícito el proceso de selección de su muestra” (p. 170). Al contemplar que se necesita estudiar, de manera intensa y profunda, la problemática planteada mediante el involucramiento de casos específicos que posean conocimientos plenos del tema que se desarrolla, esta selección permitirá contestar la interrogante de la investigación y validar la hipótesis planteada, concordante con Hernández Sampieri *et al.*, quienes mencionan que “la muestra en el proceso cualitativo es un grupo de personas, eventos, sucesos, comunidades, etc., sobre el cual se habrán de recolectar los datos, sin que necesariamente sea representativo del universo o población que se estudia” (p. 384). La selección de la muestra se efectuará a través de un método no probabilístico, debido a que la elección de los elementos responde a las causas que se relacionan con el objeto de estudio o los propósitos del investigador. La muestra definida son 15 actores institucionales entre autoridades regentes, directores académicos y administrativos que soportan sus acciones con los resultados de los indicadores estratégicos para la toma de decisiones en la planificación estratégica institucional, como se muestra en la Tabla 1.

Tabla 1. Cargos escogidos para ser entrevistados

Cargo	Nivel de proceso	Entrevistados
Autoridad (académico)	Gobernante	1
Decano/Director (académico)	Agregador de valor	6
Gerente/Director (administrativo)	Adjetivo	8

Fuente: *Institución de Educación Superior Pública - Gerencia de Planificación Estratégica.*

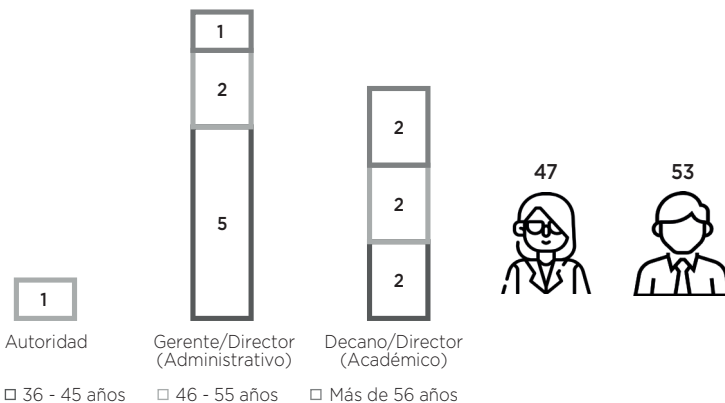
4. Resultados y discusión

4.1. Análisis demográfico

El resultado del cuestionario realizado dentro del estudio arroja los siguientes datos:

- De la muestra estudiada, la edad de los directivos fluctúa en un rango entre 36 a 45 años, representado por el 47%; seguido por el rango de 46 a 55 años con un 33%; y, finalmente, el 20% es mayor a 56 años.
- El grupo directivo está conformado por el 53% de hombres, mientras que el 47% son mujeres. Este resultado refleja que los puestos directivos están cubiertos relativamente de forma equitativa, sin embargo, en su mayoría, aún son ocupados por hombres.
- De la participación de los entrevistados, el 53,3% ocupa cargos directivos del área administrativa; el 40% ocupa cargos directivos del área académica; y el 6,7% ocupa el cargo de autoridad dentro de la unidad analizada.

Figura 1. Cargo institucional, edad y sexo del personal entrevistado



Fuente: *elaboración propia.*

4.2. Análisis interpretativo del cuestionario y las entrevistas

Toda vez que se efectuaron las entrevistas propuestas a las autoridades, directivos académicos y administrativos, estos insumos se incluyeron para su

procesamiento en el *software* Atlas ti 8, el cual permite obtener menciones y tendencias de cada interrogante. A continuación, se presentan los resultados:

- **impacto de indicadores en la gestión de planificación:** los entrevistados cuentan con una percepción positiva alta, de 75,55%, respecto al impacto de los indicadores en la calidad de la gestión de planificación de la IES auscultada, demostrando el nivel de importancia que poseen para las autoridades, directivos académicos y administrativos la presencia de un proceso dinámico enfocado en el seguimiento y monitoreo de lo planificado (pregunta 1); la existencia de una cultura institucional basada en un esquema formal de medición (pregunta 2); la disponibilidad de acceso de información oportuna, práctica, clara y verificable para la toma de decisiones eficaz por parte del proceso gobernante (pregunta 5); y el establecimiento de oportunidades de mejora derivadas de la medición (pregunta 6). Este porcentaje de percepción sostiene que las acciones necesarias para ejecutar el seguimiento y monitoreo del PEDI se genera mediante indicadores que son establecidos de manera clara y oportuna (pregunta 4), debidamente consensuados para su seguimiento mediante sistemas formales de monitoreo (pregunta 3), formando parte de un ejercicio regular dentro de la gestión institucional;
- **aporte de la planificación en la gestión:** en relación a los aspectos fundamentales que la institución ha implementado en el plan estratégico institucional vigente (pregunta 8), el 73,33% de las opiniones receptadas reconoce la importancia de la planificación como razón fundamental de los resultados obtenidos en la gestión de la IES, destacándose aspectos como el crecimiento sostenido en investigación de alto impacto (publicaciones y captación de fondos); la continuidad de operaciones académicas eficientes; el fortalecimiento de la percepción estudiantil ante los servicios que ofrece la institución; la mayor participación con los sectores externos de producción y comunidad (convenios e interacción estudiantil); y la mayor eficiencia en el cumplimiento de las metas establecidas en los ejes misionales. Lo expresado se enlaza con la contribución al cumplimiento de los indicadores para alcanzar objetivos estratégicos institucionales (pregunta 9), que incorporan como elemento clave la participación activa de los principales actores dentro de la gestión de la planificación, lo que permitirá detectar procesos o procedimientos que entorpecen o afectan el cumplimiento de los objetivos estratégicos institucionales (pregunta 7). Estas respuestas son concordantes con las reflexiones de Almuíñas Rivero y Galarza López (2012), que establecen la importancia del proceso de planificación y su orientación hacia resultados, que debe resolver objetivos específicos institucionales y otros aspectos vinculados con la cultura organizacional;
- **selección de indicadores relevantes:** luego de examinar las opiniones vertidas por los entrevistados dentro de cada pregunta formulada, se descubre la necesidad de actualizar y perfeccionar el tablero de indicadores, reduciendo su número de indicadores; a este efecto, se toman como referencia los criterios generales para la selección de los mejores indicadores mencionados

por García Vélez (2016), que analiza la pertinencia, funcionalidad, disponibilidad, confiabilidad y utilidad del sistema actual contrastado con los objetivos estratégicos institucionales. Este conjunto de criterios se plasmará de forma concreta y viable como una propuesta de selección de indicadores relevantes, que –a criterio de la autora del presente trabajo y de los entrevistados– deben permanecer, debido a su importancia y sólida contribución a los objetivos estratégicos institucionales, con definiciones claras, evitando constantes modificaciones en su cálculo y analizando el comportamiento o evolución previo a definir las métricas apropiadas; a su vez, son concordantes con lo establecido en el Reglamento al Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas (COPLAFLIP) que, en su art. 59, indica: “La planificación institucional incluirá indicadores de resultado, cuyo seguimiento estará a cargo de la Secretaría Nacional de Planificación y Desarrollo (SNP), en coordinación con los entes competentes”. El tablero propuesto agilizará la implementación de sistemas de seguimiento y evaluación, como también permitirá llevar a cabo procesos involucrados en el ciclo de mejora continua, cumpliendo con lo establecido en la Guía de Planificación Institucional (SNP, 2019).

Tabla 2. Propuesta de selección de indicadores PEDI

Objetivo estratégico 1	
Desarrollar y difundir innovación e investigación de alto impacto en la sociedad	
Objetivo táctico 1.1	Indicador 1.1.2.
Generar y transferir investigación orientada a la demanda.	Número de proyectos de investigación en ejecución.
Objetivo táctico 1.2	Indicador 1.2.4.
Generar y transferir innovación a la industria.	Número de aplicaciones de propiedad intelectual con aval de potencial de mercado.
Objetivo táctico 1.3	Indicador 1.3.4.
Aumentar el volumen y el impacto de la producción científica.	Índice de publicaciones por profesor (QS).
	Indicador 1.3.5.
	Porcentaje de publicaciones científicas en las revistas más prestigiosas del mundo (Q1 y Q2, SJR).
Objetivo Táctico 1.4	Indicador 1.4.1.
Incrementar la captación de fondos externos no reembolsables para actividades de investigación.	Número de propuestas de investigación aceptadas para captación de fondos externos no reembolsables.
Objetivo estratégico 2	
Garantizar una oferta de grado y posgrado con operaciones eficientes, que cumpla con estándares internacionales de calidad y responda oportunamente a las necesidades de la sociedad	
Objetivo táctico 2.1	Indicador 2.1.1.
Lograr la acreditación internacional en las carreras de grado y autoevaluar los programas de posgrado periódicamente con estándares internacionales.	Número de carreras de grado preparadas para acreditarse internacionalmente.
Objetivo Táctico 2.3	Indicador 2.3.2.
Mejorar la eficiencia de las operaciones de grado y posgrado.	Ratio estudiante-profesor.

Objetivo estratégico 2	
Garantizar una oferta de grado y posgrado con operaciones eficientes, que cumpla con estándares internacionales de calidad y responda oportunamente a las necesidades de la sociedad	
Objetivo Táctico 2.4 Mejorar la eficiencia académica de grado y posgrado.	Indicador 2.4.2. Tasa de eficiencia terminal aparente de grado.
	Indicador 2.4.4. Tasa de eficiencia terminal aparente de posgrado.
	Indicador 2.4.5. Tasa de retención inicial de grado.
	Indicador 2.4.7. Porcentaje de aprobación en cursos de nivelación.
Objetivo táctico 2.5 Aumentar el nivel de satisfacción laboral de los profesores.	Indicador 2.5.1. Grado de satisfacción laboral de los profesores.
Objetivo táctico 2.6 Mejorar el posicionamiento global.	Indicador 2.6.1. Posición en el <i>ranking</i> QS mundial.
Objetivo táctico 2.7 Proveer servicios bibliotecarios que sean soporte de las actividades académicas de unidades y centros de investigación.	Indicador 2.7.3. Porcentaje de cobertura bibliográfica en programas de estudio (CB).
Objetivo estratégico 3	
Proporcionar experiencias educativas de calidad y aprendizaje gratificante que garanticen la formación de profesionales íntegros y competentes, y aseguren su rápida incorporación al sector productivo	
Objetivo táctico 3.2 Incrementar la satisfacción de los estudiantes con la experiencia educativa y entornos de aprendizaje.	Indicador 3.2.2. Grado de satisfacción de los estudiantes de grado y posgrado.
Objetivo táctico 3.3 Incrementar la movilidad entrante y saliente de profesores y estudiantes.	Indicador 3.3.2. Porcentaje de estudiantes FTE de intercambio entrante.
	Indicador 3.3.4. Porcentaje de profesores e investigadores FTE visitantes saliente.
Objetivo táctico 3.4 Lograr que nuestros graduados sean la primera opción de los empleadores.	Indicador 3.4.2. Porcentaje de graduados de carreras de grado que consiguieron empleo en seis meses o menos de finalizada su carrera.
Objetivo táctico 3.6 Incrementar la oferta de carreras y programas en nuevas modalidades.	Indicador 3.6.1. Número de carreras ofertadas con componente en línea.
Objetivo Estratégico 4	
Desarrollar actividades de vinculación que generen un impacto transformador en la sociedad y que contribuyan con la sostenibilidad institucional	
Objetivo táctico 4.3 Ejecutar planes, programas y proyectos de vinculación que generen impacto.	Indicador 4.3.4. Número de proyectos de investigación en ejecución articulados a programas de vinculación.

Objetivo estratégico 5	
Implementar un modelo de gestión eficiente, eficaz y sostenible, fundamentado en procesos que cumplan con altos estándares de calidad y con orientación a la satisfacción del cliente	
Objetivo táctico 5.1	Indicador 5.1.3. Huella de carbono por persona.
Incrementar la eficiencia operativa de la gestión administrativa de forma sostenible.	Indicador 5.1.4. Índice de satisfacción con la eficiencia operativa de la gestión administrativa (IS)
Objetivo táctico 5.3	Indicador 5.3.1.
Mejorar las condiciones de gobernanza para gestionar eficazmente.	Grado de satisfacción con las condiciones de gobernanza.
Objetivo táctico 5.4	Indicador 5.4.2.
Desarrollar la gestión por procesos y mejoramiento continuo.	Número de procesos mejorados.
Objetivo táctico 5.6	Indicador 5.6.3.
Aumentar la participación de mujeres en los diferentes ámbitos de acción institucional.	Porcentaje de la carga politécnica destinada a actividades de investigación en las mujeres.

Fuente: PEDI 2018 - 2022 (Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL], 2018)

Como se muestra en la Tabla 2, se reduce el número de indicadores de 76 a 25, considerando lo señalado por el COPLAFIP y la SNP. Esto coadyuvará a dinamizar esta herramienta estratégica y, así, fortalecer el desarrollo de las operaciones para la institución, creando un importante aporte desde el punto de vista académico.

El análisis realizado en el presente estudio acerca de los indicadores estratégicos y su relevancia en la gestión de planificación permite obtener las siguientes conclusiones:

- Se confirma la importancia de indicadores estratégicos que permiten evaluar el rumbo que toma la institución, acorde a la alineación establecida en sus ejes misionales dentro del PEDI. Estos proporcionan parámetros que permiten supervisar, evaluar y ajustar la ejecución de las metas institucionales, así como identificar cuellos de botella que entorpecen un correcto cumplimiento del Plan.
- Se corrobora la existencia de un sistema de indicadores previamente definidos en el PEDI, herramienta dinámica para la toma de decisiones. Sin embargo, se exteriorizan inconvenientes al momento de realizar su monitoreo y seguimiento, demostrando ello que las unidades coordinadoras deben hallar mecanismos que fortalezcan la eficacia del desarrollo de las acciones u operaciones que se realizan para alcanzar, sin dificultad, los objetivos estratégicos establecidos en la institución.
- Se demuestran aportes a los ejes misionales, producto de una gestión de la planificación y la evaluación de indicadores como resultado de la participación activa de sus principales actores; lo expresado confirma la hipótesis

alternativa que expone la relevancia de los indicadores estratégicos eficientes y eficaces que soportan la toma de decisiones para asegurar el desarrollo de las operaciones institucionales de calidad.

- Se confirma la Hi. establecida y se concluye que los indicadores estratégicos inciden significativamente en la toma de decisiones dentro de la gestión de planificación de una institución pública de educación superior.

5. Implicaciones académicas y prácticas

A partir del contexto teórico analizado, la presente investigación tiene como resultado la obtención de una serie de aportes que alimentan la discusión científica del tema, a saber:

- Se obtiene una perspectiva técnica de la aplicación de indicadores para la gestión estratégica de calidad, efectuando una revisión comparativa con el conocimiento práctico de los principales actores involucrados en el proceso.
- El estudio permite obtener una línea base para el desarrollo de otras investigaciones en unidades de análisis similares poco exploradas que refuercen el concepto de indicadores válidos, concretos y directos que midan el cumplimiento de la gestión de planificación estratégica.
- Se invita a las instituciones públicas de educación superior y a los diversos niveles jerárquicos de dirección a la creación de una guía de instrucciones para la elaboración de indicadores que les permita analizar los datos con facilidad, ajustar la forma de cálculo, los datos históricos, etc., similar a lo establecido por la SNP (2017) en su “Instructivo para la elaboración de fichas metodológicas de indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y demás Instrumentos de Planificación”.

En la práctica, el estudio realizado muestra que:

- Los indicadores escogidos permitirán supervisar, evaluar y ajustar la ejecución de las metas institucionales, lo que implica que la planificación estratégica de la IES cumpliría su papel retroalimentador dentro del desarrollo institucional.
- Los principales actores institucionales que se involucran y participan activamente en el desarrollo de las actividades enfocadas al cumplimiento del PEDI fomentan la continuidad de procesos evitando que se generen obstáculos y/o cuellos de botellas que puedan afectar a la fiabilidad de la información y el cumplimiento de las metas propuestas.
- Los principales actores institucionales identifican la necesidad de implementar técnicas e instrumentos de mejoras tecnológicas en el acompañamiento del proceso de planificación estratégica con un enfoque integral.

6. Limitaciones y estudios futuros

La limitante más preponderante, dentro de la fase de desarrollo de la investigación, radicó en que las agendas de los directivos son muy estrechas. Como

consecuencia de ello, las opiniones obtenidas poseen un nivel de comunicación abreviado y poco asertivo, por lo que en procesos futuros de investigación se deberá considerar la aplicación de *focus groups* como técnica más apropiada para la recolección de datos, de manera más profunda, sobre el tema investigado.

Como segunda limitante, se evidencia que la información de indicadores estratégicos del PEDI no está consolidada históricamente, sino que se encuentra dispersa por año, lo que implica que se toma un tiempo prolongado para su recolección, lo que afecta a los niveles jerárquicos al momento de definir los de acción para alcanzar los objetivos establecidos. La implementación de un *software* de planificación estratégica con un enfoque integral, control de indicadores y cumplimiento de objetivos estratégicos se convierte, entonces, en un paso obligado para estudios venideros, así como la profundización de otras metodologías ágiles como SCRUM, que efectúan un acercamiento más estratégico y de clarificación de objetivos.

7. Referencias bibliográficas

- Almuiñas Rivero, J. L. y Galarza López, J.** (2012). El proceso de planificación estratégica en las universidades: desencuentros y retos para el mejoramiento de su calidad. *Revista Gestión Universitaria na América*, pp. 72-97. [dx.doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72](https://doi.org/10.5007/1983-4535.2012v5n2p72)
- Andréu Abela, J.** (2000). *Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada*. Fundación Centro Estudios Andaluces. gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w25794w/Las%20tecnicas%20de%20analisis.pdf
- Armijo, M.** (2013). *Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Naciones Unidas/CEPAL/ILPES. documentop.com/manual-planificacion-estrategica-e-indicadores-cepal-2013_59cf47271723dd775db33fdd.htm006C
- Armijos, L.** (2017). La prospectiva estratégica como herramienta de planificación en instituciones de educación superior de Latinoamérica. *Revista Científica Qualitas*, pp. 102-124. researchgate.net/profile/Lorenzo-Armijos/publication/322255188_LA_PROSPECTIVA_ESTRATEGICA_COMO_HERRAMIENTA_DE_PLANIFICACION_EN_INSTITUCIONES_DE_EDUCACION_SUPERIOR_DE_LATINOAMERICA/links/5a4e7f830f7e9bbfacfc302d/LA-PROSPECTIVA-ESTRATEGICA-COMO-
- Cabeza, M.** (2004). Indicadores de gestión en la educación superior como herramienta de la planificación estratégica. *Revista Venezolana de Análisis de Coyuntura*, 10(2), pp. 105-116. redalyc.org/pdf/364/36410206.pdf
- Chiavenato, I.** (2017). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones* (3ª ed.). McGraw-Hill. www.remax-accion.com.ar/wp-content/uploads/2021/04/127-Planeacion-estrategica-fundamentos-chiavenato-idalberto.pdf
- Díaz Bravo, L.; Torruco García, U.; Martínez Hernández, M. y Varela Ruiz, M.** (2013). La entrevista, recurso flexible y dinámico. *Investigación en Educación Médica*, 2(7), pp. 162-167. scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2007-50572013000300009

- Drucker, P. (1954). *The Practice of Management*. Routledge. es.b-ok.lat/book/18166854/49fad
- Escuela Superior Politécnica del Litoral [ESPOL]. (2018). *Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2018 - 2022*. Autor. planificacion.espol.edu.ec/sites/default/files/plan%20estrategico%202018%202022%20actualizado_up.pdf
- , (2021). *Rendición de Cuentas 2021*. Autor. planificacion.espol.edu.ec/sites/default/files/rendicion%20de%20cuentas%202021.pdf
- , (s.f.). Normativa Interna ESPOL. normativainterna.espol.edu.ec/search.aspx?option=estatutos
- García Guiliany, J.; García Cali, E.; Prieto Pulido, R.; Cardeño Pórtela, E.; Durán, S. y Paz Marcano, A. (2017). Proceso de planificación estratégica: etapas ejecutadas en pequeñas y medianas empresas para optimizar la competitividad. *Revista Espacios*, 38(52). hdl.handle.net/20.500.12442/1764
- García Vélez, D. (2016). *Construcción de indicadores*. EDILOJA Cía. Ltda. researchgate.net/publication/329922424_Construccion_de_Indicadores
- Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Pilar Baptista, L. (2007). *Fundamentos de Metodología de la Investigación* (6ª ed.). Mc Graw Hill Education. uca.ac.cr/wp-content/uploads/2017/10/Investigacion.pdf
- Kaplan, R. S. y Norton, D. P. (2000). *Cuadro de Mando Integral*. Ediciones Gestión 2000. aula-virtual.iberamericana.edu.co/recursosel/documentos_para-descarga/Cuadro%20de%20Mando%20Integral,%20da%20Edici%C3%B3n%20-%20Robert%20S.%20Kaplan%20&%20David%20P.%20Norton.pdf
- Koontz, H.; Wehrich, H. y Cannice, M. (2012). *Administración: una perspectiva global y empresarial*. McGraw-Hill. frh.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/22766/mod_resource/content/1/Administracion_una_perspectiva_global_y_empresarial_Koontz.pdf
- Kotler, P.; Armstrong, G. M.; Amador Araujo, L. y Pineda Ayala, L. E. (2017). *Fundamentos de Marketing* (13ª ed.). Pearson Educación. es.b-ok.lat/book/5975950/9100d2
- Lazarus Management. (2022). La planificación estratégica, táctica y operacional: diferencias y características. lazarusmanagement.es/la-planificacion-estrategica-tactica-y-operacional-diferencias-y-caracteristicas/
- Llinàs Audet, F. J.; Giroto, M. y Solé Parellada, F. (2011). La dirección estratégica universitaria y la eficacia de las herramientas de gestión: el caso de las universidades españolas. *Revista de Educación*, 355, pp. 33-54. hdl.handle.net/2117/13093
- López Abreu, O. L.; García Muñoz, J. J.; Batte Monter, I. y Cobas Vilches, M. E. (2015). La mejora continua: objetivo determinante para alcanzar la excelencia en instituciones de educación superior. *EduMeCentro*, 7(4), pp. 196-215. medigraphic.com/cgi-bin/new/resumen.cgi?IDARTICULO=61263
- Lorenzón, E. (2020). *Sistemas y Organizaciones*. Editorial de la Universidad Nacional de La Plata (EDULP). doi.org/10.35537/10915/99629
- Ministerio de Finanzas del Ecuador (MEF). (2021). Reglamento del Código Orgánico de Planificación y Finanzas Públicas. finanzas.gob.ec/wp-content/uploads/downloads/2015/03/Reglamento-C%C3%B3digo-Org%C3%A1nico-de-Planificaci%C3%B3n-y-Finanzas.pdf

Mintzberg, H. y Quinn, J. B. (1991). *El proceso estratégico, conceptos, contextos y casos* (2ª ed.). Prentice Hall Hispanoamérica. isabelportoperez.files.wordpress.com/2012/08/proceso_estrategico_mintzberg.pdf

Murillo Dávila, N. E. (2020). La planificación y la articulación entre la Academia y el Estado: Caso Universidad Estatal de Milagro. *Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, pp. 201-206. repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/5232

Ordóñez, J. M. (16 de junio de 2016). Planificación Estratégica y Resultados. *El Universo*. eluniverso.com/opinion/2016/06/16/nota/5638224/planificacion-estrategica-resultados

Secretaría Nacional de Planificación de Ecuador [SNP]. (2017). Instructivo para la Elaboración de Fichas Metodológicas de Indicadores del Plan Nacional de Desarrollo y demás Instrumentos de Planificación. app.sni.gob.ec/sni-link/sni/PORTAL_SNI/PORTAL/DT/4_instructivo_fichas_indicadores.pdf

-----, (2019). *Guía Metodológica de Planificación Institucional* (2ª ed.). Autor. planificacion.gob.ec/wp-content/uploads/2020/06/GUIA-DE-PLANIFICACION-INSTITUCIONAL.pdf

Romano Sforza, O. (28 de febrero de 2019). Peter Drucker: “Lo que no se mide, no se puede mejorar”. *Kambiopositivo*. kambiopositivo.com/2019/02/28/lo-que-no-se-mide-no-se-puede-mejorar-peter-drucker/

Serna Gómez, H. (2006). *Índices de Gestión. Cómo diseñar un sistema integral de medición*. 3ª Ediciones. incubarhuila.co/books/indices-de-gestion-como-disenar-un-sistema-integral-de-medicion-de-gestion/

Stsepanets, A. (2022). Gestión de Proyectos. *GanttPro*. blog.ganttpro.com/es/planeacion-operacional/#:~:text=La%20planeaci%C3%B3n%20operativa%20es%20un%20proceso%20importante%20en%20la%20administraci%C3%B3n,asignar%20recursos%20de%20manera%20eficaz

Suárez Castillo, A. C.; Toapanta Tonato, M. B.; Navarrete Sangoquiza, J. L.; Naspud Guillermo, K. N. y Armas Pazmiño, J. F. (2020). La planificación estratégica en la gestión de las universidades hispano hablantes: una revisión de literatura de los últimos 10 años. *Revista Electrónica Tambara*, (65), pp. 905-920. tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/La-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica_Univers_hispano_Suarez_et-al.pdf

Telescopi Ecuador. (2016). Seguimiento a la gestión estratégica en las instituciones de Educación Superior de Ecuador. telescopi.espol.edu.ec/wp-content/uploads/2016/11/Estudio-de-Seguimiento-a-la-Planificacion-Estrategica.pdf


Von Bertalanffy, L. (1976). *Teoría General de los Sistemas. Fundamentos, Desarrollo, Aplicaciones*. Fondo de Cultura Económica. es.b-ok.lat/book/1249183/a41f2c

En defensa de un control republicano reflexivo de constitucionalidad. Un análisis comparativo de las propuestas de Tom Hickey y Richard Bellamy⁽¹⁾

Nicolás Emanuel Olivares

Conicet; IEHSOLP, Santa Rosa, Argentina

✉ olivares.nicolasemanuel@gmail.com

 Fecha de recepción: 10/03/2023- Fecha de aceptación: 01/04/2023

Cómo citar este artículo: Olivares, N. E. (2023). En defensa de un control republicano reflexivo de constitucionalidad. Un análisis comparativo de las propuestas de Tom Hickey y Richard Bellamy. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 101-123. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a06>

Resumen: Este trabajo se centra en el análisis de una institución política compleja y relevante: la revisión constitucional. En términos generales, se evalúa su legitimidad democrática desde una perspectiva filosófica normativa que coincide con un enfoque republicano contemporáneo. Más precisamente, se reconstruye los principales conceptos republicanos representativos de Philip Pettit y se analiza comparativamente las propuestas teóricas de Richard Bellamy y Tom Hickey. Finalmente, se aportan cuatro argumentos en defensa de un posible enfoque alternativo que compromete al autor con una concepción republicana reflexiva y un sistema de revisión constitucional multisituado.

Palabras clave: control de constitucionalidad; legitimidad democrática; republicanismo representativo; republicanismo reflexivo; diseño multisituado.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

(1) Este trabajo ha sido desarrollado en el marco de mi desempeño como investigador científico de Conicet. Agradezco a: S. Linares, J. L. Martí, R. Gargarella, M. Klatt, T. Hickey, J. Lima, M. Marey y E. Ghosh por los valiosos comentarios vertidos a una versión preliminar de este novel artículo científico.

***In defense of a reflexive republican constitutional review.
A comparative analysis of Tom Hickey and
Richard Bellamy's proposals.***

Abstract: This paper focuses on the analysis of a complex and relevant political institution: constitutional review. Broadly speaking, its democratic legitimacy is evaluated from a normative philosophical perspective that matches with a contemporary republican approach. More precisely, it reconstructs the main representative republican concepts of Philip Pettit and comparatively analyzes the theoretical proposals of Richard Bellamy and Tom Hickey. Finally, four arguments are provided in defense of a possible alternative approach that commits the author to a reflexive republican conception and a system of multisituated constitutional review.

Keywords: constitutional review; democratic legitimacy; representative republicanism; reflexive republicanism; multi-situated design.

***Em defesa de um controle republicano reflexivo da
constitucionalidade. Uma análise comparativa das propostas de
Tom Hickey e Richard Bellamy.***

Resumo: Este artigo se concentra na análise de uma instituição política complexa e relevante: a revisão constitucional. Em termos gerais, sua legitimidade democrática é avaliada a partir de uma perspectiva filosófica normativa que coincide com uma abordagem republicana contemporânea. Mais precisamente, ele reconstrói os principais conceitos republicanos representativos de Philip Pettit e analisa comparativamente as propostas teóricas de Richard Bellamy e Tom Hickey. Por fim, são apresentados quatro argumentos em defesa de uma possível abordagem alternativa que compromete o autor com uma concepção republicana reflexiva e um sistema de revisão constitucional multissituada.

Palavras-chave: controle da constitucionalidade; legitimidade democrática; republicanismo representativo; republicanismo reflexivo; concepção multissituada.

1. Introducción

El presente trabajo de investigación pretende testear dos intuiciones y dos hipótesis, las cuales se enuncian a continuación.⁽²⁾

Por un lado, la primera de las intuiciones es que el republicanismo ha logrado el respeto y consideración de diversos y renombrados pensadores políticos que no se contentan ni con asumir, ni con criticar la adopción de un enfoque liberal (Skinner, 1998). La segunda de dichas intuiciones es que el control de constitucionalidad es uno de los arreglos institucionales políticos más estudiados. En este sentido, numerosos filósofos políticos contemporáneos como John Rawls, Ronald Dworkin, Jürgen Habermas, Cristina Lafont, Seyla Benhabib, Carlos S. Nino, Christopher Zurn y Eric Ghosh; Sebastián Linares y José Luis Martí, entre otros, han analizado las complejas justificaciones normativas y diversos diseños

(2) Este artículo comenzó a gestarse gracias a la gentil invitación formulada por el profesor M. Klatt de la Facultad de Jurisprudencia de la Universidad de Graz, en Austria, para efectuar una conferencia sobre control de constitucionalidad y republicanismo en la teoría filosófica política contemporánea, la cual desarrollé el 29 de septiembre de 2020. El nutrido y extenso intercambio de argumentos efectuado en dicha ocasión con diversos y valiosos colegas me permitió explicitar, testear y analizar las intuiciones e hipótesis aquí referidas.

institucionales que la revisión constitucional podría adoptar. Ciertamente, Tom Hickey y Richard Bellamy no escapan de dicha preocupación filosófica política. Ambos reconocidos analistas presentan sus propios argumentos normativos y diseños institucionales teniendo por base común la concepción republicana representativa defendida por Philip Pettit, aunque con variaciones.

Por otro lado, en cuanto a las **hipótesis teóricas generales** que estructuran el presente trabajo académico, cabe afirmar que estas fueron dos, a saber: H1) el modelo republicano reflexivo sustentado sobre los principios de no dominación, reciprocidad y participación resulta más deseable que el modelo republicano representativo de Philip Pettit, defendido también por Tom Hickey y Richard Bellamy; y H2) el diseño institucional de control de constitucionalidad multisituado deliberativo satisface más apropiadamente los requisitos impuestos desde una concepción republicana de lo político, que el diseño judicial de Tom Hickey y el diseño parlamentario de Richard Bellamy.

A partir de dichas intuiciones e hipótesis, en este trabajo presentaré ciertos presupuestos del republicanismo representativo de Philip Pettit y analizaré ciertos argumentos ofrecidos por Tom Hickey y Richard Bellamy, señalando algunas posibles objeciones, dirigidas contra su compartida perspectiva democrática de tipo **mayoritarista, representativista, no epistémica e institucional restringida**. En contraposición, exploraré brevemente cuatro posibles argumentos en defensa de una concepción republicana reflexiva y un sistema deliberativo multisituado de revisión constitucional.

2. Republicanismo representativo

Actualmente, el filósofo político irlandés Philip Pettit es el pensador republicano representativo más relevante del mundo anglosajón (Watkins, 2015). Podemos resumir brutalmente su perspectiva normativa definiendo cinco conceptos, un diseño institucional y dos pruebas prácticas (Farrell, 2019).

En primer lugar, Pettit (2012) señala que la **no dominación** es el concepto más atractivo para definir un ideal normativo convincente de libertad. Define la no dominación como aquella situación en la que los ciudadanos desarrollan su vida sin estar sometidos al poder arbitrario actual o potencial de un Estado u otro individuo.

En segundo lugar, Pettit (2012) presenta su propia definición de **legitimidad democrática**, noción directamente relacionada con la no dominación. Este estándar se refiere a la aceptabilidad general de las normas, instituciones y medidas políticas por parte de los ciudadanos. Tal aceptabilidad depende de que los ciudadanos posean genuinamente la capacidad y la posibilidad de controlar la interferencia del Estado en sus vidas, ejerciendo influencia y dirección en los principales asuntos políticos. El estándar de legitimidad democrática promovería la existencia de un control ciudadano individualizado, incondicionado y efectivo sobre el accionar estatal.

En tercer lugar, la otra cara del principio de no dominación es para Pettit (2012) la **justicia social**. El criterio de justicia social podría entenderse como la capacidad de los ciudadanos para ejercer ciertas libertades básicas que se incluirían en el valor más general de la libertad como no dominación. El principio de justicia social fomenta la existencia de una infraestructura adecuada para una redistribución equitativa de esas libertades básicas. Conforme Pettit, el estándar de justicia social promovería la existencia de una forma sustantiva de igualdad de estatus entre ciudadanos.

En cuarto y quinto lugar, directamente entrelazados con su concepto de legitimidad democrática, Pettit (2012) afirma que debemos diferenciar entre influencia y control democráticos. Por un lado, el criterio normativo de **influencia democrática** se refiere a una distribución equitativa entre los ciudadanos afectados por el dictado de una norma, medida o institución política, de la capacidad efectiva para determinar el rumbo que tomará. El subprincipio de influencia democrática presupone la existencia de una ciudadanía informada y crítica capaz de identificar posibles direcciones políticas, así como de promover la que considere más adecuada. Por otro lado, el criterio normativo del **control democrático** se refiere al poder ciudadano efectivo para evaluar y editar indirectamente las normas, instituciones y medidas de gobierno, dependiendo de si son consistentes con los intereses generales deliberadamente determinados, es decir, con sus legítimos intereses políticos.

En términos de diseño institucional, Pettit (2012) se opone activamente a modelos institucionales influyentes y no influyentes. En lugar de ellos, defiende un diseño mixto al que llama **modelo democrático dual**. Según el filósofo, este tercer modelo institucional es superior a los dos anteriores, atento posibilitaría que en el corto plazo, aprovechando ciertas estructuras institucionales pluralistas, los ciudadanos elijan a sus representantes, los cuales decidirán sobre los principales temas de gobierno (dimensión autoral), mientras que a largo plazo, promoviendo ciertas estructuras institucionales deliberativas, algunos ciudadanos deliberarán efectivamente sobre ciertos temas específicos, estableciendo ciertos criterios evaluativos (dimensión editorial).

Finalmente, Pettit (2012), expresa que, desde una perspectiva republicana representativa, podemos proyectar **dos pruebas prácticas** para evaluar la calidad de las normas, instituciones y medidas políticas. En primer lugar, presenta la **prueba del globo ocular** (*the eyeball test*), que permitiría determinar de manera contextual el nivel de protección aceptable para hacer frente al peligro de la dominación. La prueba del globo ocular establece un umbral de aceptabilidad fijado o a fijarse en la conciencia pública, conforme el cual los ciudadanos deben poder mirarse a los ojos, siendo indeseable que enfoquen su mirada por encima o debajo de los otros, dado que ello sería indicio de una inequitativa distribución de poder. En segundo lugar, promueve la **prueba de la mala suerte** (*tough luck test*), la cual nos permitiría vislumbrar que, en un sistema republicano donde el control popular es genuinamente compartido por igual como lo

requiere el ideal de no dominación, cuando los ciudadanos estén disgustados en instancias democráticas, tendrán buenas razones para ver sus derrotas no en términos de opresión política, sino como resultados de mera mala suerte, ineficiencia o falta de éxito.

Presentados los principales presupuestos de su republicanismo representativo, es correcto decir que numerosos pensadores contemporáneos han sido fuertemente influenciados por la perspectiva normativa de Pettit. Entre los adherentes a sus principales presupuestos podrían incluirse a Hickey y Bellamy. Sin embargo, si bien estos autores no discuten enfáticamente el ideal regulativo defendido por Pettit, igualmente presentan ciertas diferencias con el mismo, tanto en su lectura del **ideal de no dominación**, como en materia de **diseño institucional**. En los apartados subsiguientes, reconstruiremos aquellas semejanzas y diferencias tanto entre las obras de Hickey y Bellamy, así como entre estas y la de Pettit.

3. Republicanismo y control judicial en la obra de Tom Hickey

Con relación al **ideal republicano de libertad política**, Hickey (2016) ha afirmado que “ser libre, desde un enfoque republicano, implica gozar de una protección resistente contra la dominación, entendida como poder de interferencia sin control del que disfruta otro agente” (p. 794). Así, a diferencia de las tradiciones liberales o utilitarias, que definen la libertad política en términos de no interferencia, existiría en el republicanismo “una conexión conceptual entre libertad y democracia” (p. 794).

En cuanto al **modelo de revisión constitucional** a adoptar desde una perspectiva republicana representativa, Hickey (2016) se manifiesta en contra del **constitucionalismo político** defendido por Bellamy, el cual propone un modelo predominantemente parlamentario de revisión constitucional, enfatizando que existe cierta confusión entre republicanismo y parlamentarismo que debiera evitarse. El desconcierto, a juicio de Hickey, se originaría cuando de las premisas republicanas incontrovertidas conforme las cuales: a) debe rechazarse la existencia de un primigenio estado de naturaleza que postula a los derechos fundamentales como prepolíticos o inmutables; y b) los derechos deben ser comprendidos como mecanismos de reclamos esencialmente impugnables; algunos autores, como Waldron, concluyen: c) que ello nos comprometería necesariamente con la defensa de cierta soberanía parlamentaria.

Sin embargo, Hickey (2016) afirma que quienes, como Bellamy, asumen como propia la **definición de democracia republicana de Pettit, en tanto control popular igualmente compartido**, debieran asumir que, desde dicha perspectiva, el republicanismo posee *a priori* mayor afinidad con una comprensión de la democracia basada en valores, asociada con la propuesta institucional de Dworkin de adoptar **un control judicial fuerte**, en lugar de apoyarse en una comprensión procesalista de la democracia como la asumida por Waldron, quien atribuye al congreso la última palabra constitucional.

No obstante, Hickey (2016) argumenta en contra de **un control judicial fuerte** y a favor del nuevo modelo constitucional del Commonwealth, señalando que “el papel de los jueces bajo este modelo puede entenderse como una contribución a la aparición gradual de normas que son comúnmente reconocibles” (pp. 796-797). En esta misma dirección, aunque sin promover un foro ciudadano formal, enfatiza que “el pueblo debe tener la última carta de triunfo, la cual puede jugar ante un abuso de autoridad por parte del gobierno” (p. 802). Este enfoque requeriría “de una ciudadanía virtuosa y contestataria, inclinada a levantarse frente a la dominación, lo cual en términos institucionales sería promovido por la dispersión del poder a través de las distintas ramas del gobierno” (p. 802).⁽³⁾

De este modo, para Hickey, en términos generales, la presencia de alguna forma de revisión judicial podría mejorar los razonamientos desarrollados en entornos no legales sobre desacuerdos jurídicos, o bien visibilizar diferentes argumentos en entornos legales, lo cual no implicaría afirmar que los parlamentarios electos sean por definición incapaces de colaborar en aquellos procesos deliberativos. En otros términos, dicho teórico advierte que quizás “el mejor formato institucional para la protección de los derechos, basado en la concepción republicana del control popular, podría combinar (...) foros contestatarios judiciales y parlamentarios” (2016, pp. 806-807).

Sin embargo, a diferencia de quienes defienden un modelo judicial fuerte, Hickey defiende **un modelo judicial moderado**, en el cual la predominancia de la palabra de los tribunales por sobre la del congreso solo sería ocasional y no estaría motivada en argumentos epistémicos. En términos más específicos, Hickey afirma que la justificación republicana de la revisión judicial no se sustenta en “la afirmación de que los jueces están en mejores condiciones para resolver disputas relativas a derechos, o que se podría llegar a un consenso racional en tales casos” (2016, p. 807), sino en que, mediante su accionar, los jueces podrían ofrecer un valioso foro deliberativo para la impugnación de normas legales de alcance controversial, o bien el refinamiento de aquellas otras cuya interpretación resulta discutible (aquí, como puede apreciarse, Hickey esboza una posible defensa de **carácter no epistémico de un modelo judicial moderado**, aunque no necesariamente débil, de control de constitucionalidad).

Acto seguido, Hickey enfatiza las diferencias entre un modelo fuerte y un modelo moderado de control judicial de constitucionalidad. Al respecto, señala que el modelo judicial moderado o político impuro por él defendido atendería adecuadamente a la existencia de desacuerdos razonables sobre derechos porque,

(3) El **modelo judicial moderado** de control de constitucionalidad defendido por Hickey (2022) se emparenta con aquella perspectiva normativa más general que brega por un modelo judicial colaborativo, dialógico o deliberativo, considerando así a los tribunales judiciales como espacios argumentativos idóneos para contribuir al debate público sobre ciertas cuestiones que presentan especial relevancia política para la ciudadanía.

“en caso de interpretaciones contrapuestas entre jueces y legisladores, privilegiaría la interpretación preferida por el agente que responde tanto en el foro parlamentario como en el electoral” (2016, p. 813). Por lo tanto, dicho modelo judicial moderado sería consistente con la comprensión republicana de los derechos como reclamos políticos especialmente relevantes pero controversiales. En otros términos, Hickey (2016) destaca que su modelo judicial moderado, a diferencia del modelo parlamentario puro o **constitucionalismo político** de Bellamy, así como del **modelo judicial fuerte** de Dworkin, garantizaría la existencia de cierta contestación factible, efectiva e independiente de ciertas resoluciones parlamentarias, sin emplear para ello una justificación normativa epistémica que se refiera al carácter de necesariamente correctas o superiores de dichas resoluciones.

Aquí podría interpretarse que Hickey defiende un modelo multisituado de control de constitucionalidad donde la revisión sería desempeñada por el congreso, el poder judicial y la ciudadanía. No obstante, dos pasajes precisos permiten falsear dicha lectura errónea.

Por un lado, señala que el “poder de los jueces sobre la legislación, siempre que esté adecuadamente restringido, puede entenderse como un componente inherente de la democracia misma en lugar de (...) una especie de mal constitucional necesario” (2016, p. 815), de manera que el control judicial de constitucionalidad desde un enfoque más amplio y estando adecuadamente restringido podría ser mentado como “una herramienta crítica, requerida para que el demos disfrute del tipo de *kratos* requeridos para que prevalezca la libertad como no dominación” (2016, p. 815). Empero, en el modelo propuesto por Hickey, la ciudadanía solo intervendría de forma indirecta por medio del accionar de parlamentarios y magistrados.

Por otro lado, afirma que existirían dos controles de constitucionalidad principales, uno de revisión judicial de las normas sancionadas por el parlamento, el cual generaría “un foro de impugnación centrado en los derechos que es inmune a ciertos tipos de influencias externas a las que están sujetos los agentes políticos”; y otro de revisión parlamentaria de las sentencias emitidas por los tribunales, que facilita “el surgimiento de ciertas consideraciones relevantes en un foro que es independiente del proceso electoral”, dejando así “la resolución final de los conflictos de derechos para el dominio político”, aunque aquí el autor no considera la posible inclusión en dicho diálogo de un foro formal ciudadano no parlamentario (Hickey, 2016, p. 816).

Sin embargo, como adelantamos en la introducción, y profundizaremos a continuación, Hickey explícitamente señala que, en el plano normativo ideal, asume **un enfoque republicano representativo**, no plenamente ciudadano participativo, y que en el plano normativo no ideal defiende un **modelo judicial moderado** de revisión constitucional sin sugerir la existencia de un foro ciudadano último de contestación de los argumentos parlamentarios y/o judiciales.

En tal sentido, el autor ha enfatizado que las instituciones contestatarias no electorales como los tribunales desempeñan un papel necesario en nuestros procesos democráticos actuales y complejos, enfatizando que “hay buenas razones por las que un modelo sólido de revisión judicial podría entenderse como una de esas instituciones”, insistiendo en que dichas razones son buenas “porque no son epistémicas: no entran en conflicto con el hecho de un desacuerdo razonable sobre cuestiones de derechos” (Hickey, 2019, p. 288).

Contrariamente a lo que afirma Bellamy, Hickey sostiene que las ideas de Pettit sobre la legitimidad democrática difieren notablemente de las de Rawls y Dworkin, y dan lugar a una serie de diferencias relevantes en asuntos de revisión judicial. De hecho, como Pettit, Hickey indica que le resulta atractivo, desde una perspectiva republicana representativa, adoptar un **modelo moderado de control judicial** (2019, p. 290).

Más precisamente, Hickey argumenta que existen algunas características de un **modelo fuerte de revisión judicial** que encajan perfectamente con los objetivos republicanos representativos. En términos particulares, afirma que su consistencia con la tradición republicana fluye de dos características principales de dicho diseño institucional: a) el hecho de que trabaja con los derechos fundamentales, humanos o constitucionales como puntos de partida; y b) el hecho de que es independiente a la política electoral (Hickey, 2019, pp. 300-301).

En este contexto, Hickey afirma que un modelo republicano de revisión judicial moderado podría pensarse como “un tipo distintivo de dispositivo contestatario dentro de un **sistema democrático**; uno que podría hacer contribuciones a esos objetivos de dirección popular tanto a corto como a largo plazo” (2019, p. 301).⁽⁴⁾

Finalmente, para aclarar las implicancias institucionales de su propia perspectiva, Hickey expresa tres argumentos normativos contra el **modelo político de revisión constitucional** promovido por R. Bellamy.

El primer argumento indica que el diseño institucional no puede ser fijado en abstracto, sino que resultará de la consideración de una serie importante y diversa de variables históricas, sociales y políticas. Desde esta mirada situada, “las críticas de R. Bellamy siguen siendo muy importantes, sin embargo, no derrumban completamente la posibilidad de justificar un modelo fuerte de revisión judicial” (Hickey, 2019, p. 313).

El segundo argumento señala que si, como afirma Bellamy, el modelo fuerte de revisión judicial se erige en una fuente extraña a la voluntad popular de influencia sobre la resolución de cuestiones políticas públicas jurídicas, resulta entonces “difícil de ver cómo esta crítica se aplica tan enfáticamente a la supremacía

(4) El destacado nos pertenece.

judicial sin aplicarse también a la llamada forma débil de revisión judicial” supeuestamente defendida por R. Bellamy (Hickey, 2019, p. 313).

El tercer argumento se relaciona con **la prueba de la mala suerte** de Pettit, e indicaría que, como ha dicho aquel referido filósofo irlandés, no es posible, como propone Bellamy, que todos los ciudadanos controlen “el contenido preciso de cada ley o ejercicio del poder público”, con lo cual no sería objetable “que, en cada área de la política, incluso el simple azar pueda determinar en última instancia qué política o decisión exacta selecciona el gobierno en los términos que le impone el pueblo” (Hickey, 2019, pp. 314-315).

4. Republicanismo y constitucionalismo en el enfoque de Richard Bellamy

A modo de aclaración inicial, podría señalarse que Bellamy considera que “constitucional en el sentido republicano debe ser entendido como aquello que proporciona arreglos políticos apropiados para una forma de autogobierno que evite la arbitrariedad y, por lo tanto, la dominación” (2008, p. 161). Así, desde una perspectiva republicana, “codificar tal sistema como parte de una constitución legal fija, someténdolo a una forma de revisión judicial” sería contradictorio a los objetivos republicanos (Bellamy, 2008, p. 161).

Bellamy adhiere a la postura expresada por Waldron (2005) de que todo arreglo político genuinamente democrático debe ser adecuadamente responsivo a **las condiciones de la política**, las cuales fijan ciertos límites de aceptabilidad general para las democracias contemporáneas occidentales. Es así como, haciendo propio dicho enfoque mayoritarista no ideal de lo político, Bellamy enfatiza cuáles serían aquellos estándares, criterios o requisitos que una norma, institución o medida democrática debiera satisfacer para ser adecuadamente responsiva a la configuración plural de nuestras sociedades, como señala Waldron, así como apropiadamente sensible a las exigencias republicanas de no opresión, destacadas por Pettit.

Al respecto, Bellamy (2008) afirma que para que un proceso sea consistente con las circunstancias de la política explicitadas por Waldron y el principio de no dominación defendido por Pettit, debe cumplir cuanto menos dos criterios. En primer lugar, “los ciudadanos tendrán que considerar que no existe ninguna diferencia de estatus entre ellos y otros responsables de la toma de decisiones, incluidos aquellos que pueden elegir como sus delegados” (p. 167). En segundo lugar, el motivo por el cual las opiniones de algunos ciudadanos podrían contar menos que las de otros en un proceso deliberativo real no podría ser el de que “algunas personas asumen una opinión correcta y otras una incorrecta” (p. 167). El proceso jurídico que, a juicio de Bellamy, cumpliría con ambos criterios sería **el sistema democrático mayoritario** emergente del voto.

Asimismo, Bellamy recuerda que Pettit sostiene que el gobierno arbitrario, ilegítimo, y la dominación política surgen cuando no existen garantías jurídicas de

que los representantes políticos sean adecuadamente sensibles a los intereses comunes de las personas afectadas, así como “sugiere que un proceso de revisión judicial basado en derechos, complementado por diversos mecanismos democráticos impugnatorios, ofrece los medios más apropiados para lograr este objetivo” (Bellamy, 2008, pp. 168-169). De este modo, el éxito del argumento de Pettit se sostendría sobre la posibilidad de alcanzar “una explicación objetiva de los intereses comunes reconocibles y que aceptemos la legitimidad de un tribunal constitucional como su mejor guardián” (Bellamy, 2008, p. 169).

De forma opuesta a lo defendido en términos de diseños institucionales por Pettit, es que Bellamy ha defendido una particular perspectiva normativa a la que ha denominado **constitucionalismo político**. Este enfoque normativo sostiene que “para que todos los ciudadanos sean iguales ante la ley de una manera compatible con la libertad como no dominación”, las normas, instituciones y medidas jurídicas “tienen que estar bajo modalidades de influencia y control jurídico que solo pueden lograrse mediante una forma apropiada de democracia”, la cual “necesitaría satisfacer ciertas cualidades constitucionales, como el trato imparcial y equitativo de todas las partes interesadas” (Bellamy, 2019, p. 317).

Desde dicho punto de partida, Bellamy contrapone dos modelos de lo político constitucional que define como la antítesis entre un **constitucionalismo legal**, en el cual, a su juicio, debiéramos de inscribir a Pettit con Hickey, y un **constitucionalismo político**, donde estaría alojada la propia teoría de Bellamy. Por un lado, “el constitucionalismo legal tiene por meta principal garantizar un gobierno colocando diversos controles, vigilancias y límites a la política”, pero, “pasa por alto las formas en que tales limitaciones se incorporan y pueden incluso generar injusticias”. Por otro lado, “el constitucionalismo político aborda este dilema concentrándose en quién ejercen el poder y cómo lo hacen, en lugar de tratar *a priori* de circunscribir dónde se puede usar y con qué fines” (Bellamy, 2007, pp. 145-146).

En particular, Bellamy (2007) destaca que “el constitucionalismo legal intenta tomar ciertos principios constitucionales fundamentales fuera de la política, viéndolos como restricciones, objetivos y condiciones previas para el sistema político” (p. 147). Más precisamente, señala que el constitucionalismo legal emplea dos estrategias principales para despolitizar ciertos tópicos políticos de relevancia. Al respecto, dicho autor señala que, por un lado, la primera estrategia “consiste en tratar de establecer límites a la esfera política, designando ciertos valores y áreas de la vida que estarían más allá del ámbito de la política”, mientras que, por el otro, la segunda “consiste en aplicar una forma apolítica de política para discutir y resolver cuestiones particulares”. En ambos casos, Bellamy critica que “ninguna de los dos funciona. Por el contrario, ambas se ofrecen como fuentes potenciales de un gobierno arbitrario y de dominación” (p. 147).

Desde dicha perspectiva democrática mayoritarista, y desde una cartografía conceptual excesivamente dicotómica, Bellamy (2007) afirma que Pettit ha

“supuesto que el constitucionalismo legal ofrece los mejores medios para garantizar que los gobiernos persigan políticas que traten a todos con la misma consideración y respeto” (p. 175). Sin embargo, la tesis de Pettit parecería sustentarse en una versión de la segunda estrategia despolitizadora, la cual promueve cierta actividad política deliberativa idealizada en la que ya “se han eliminado todas las fuentes de desacuerdo razonable”. Por el contrario, desde una perspectiva constitucionalista política, sensible a “las circunstancias no ideales de la vida social y política real”, Bellamy señala que tal estrategia despolitizadora “basada en resultados demuestra ser una fuente de dominación judicial” (p. 175).

Por el contrario, nuestra realidad política plural y compleja requeriría la implementación de “un proceso que permita a todos los ciudadanos contar por igual, incluso si no están de acuerdo con la decisión real. La democracia parece un mejor candidato para este papel que los tribunales” (Bellamy, 2007, p. 175). En síntesis, Bellamy (2019) afirma que “las democracias representativas parlamentarias, que implican elecciones libres y justas entre partidos en competencia y emplean un sistema de votación mayoritaria, poseen varias de las características requeridas” (p. 317).

Más precisamente, Bellamy considera que un **modelo fuerte de revisión judicial** es problemático desde una perspectiva republicana representativa. Al respecto, sostiene que, en el marco de tal arreglo institucional, “los ciudadanos siempre están dominados por estar sujetos a la voluntad arbitraria de los jueces, los cuales carecen de una forma adecuada de autorización y rendición de cuentas hacia aquellos ciudadanos” (p. 318).

De forma más contundente aún, en la consideración de Bellamy (2019) hay argumentos teóricos y normativos no controversiales para afirmar que “la regla de la mayoría debe promover tanto la equidad como la justicia en la concesión y protección de los derechos de todos, siendo esta lógica más limitada en el caso de los tribunales” (p. 321). En otros términos, en una defensa del sistema democrático mayoritario, Bellamy afirma que permite en términos procedimentales compartir el poder de una forma equitativa, proporcionándonos así el estatus igualitario requerido por **la prueba del globo ocular**, a la vez que en términos de resultados nos permitiría desarrollar medidas más equitativas, lo cual le permitiría **pasar la prueba de la mala suerte** (p. 321).

Así, teniendo en cuenta las pruebas propuestas por Pettit, Bellamy cuestiona la perspectiva de Hickey de la siguiente manera: ¿los integrantes del Poder Judicial tienen mayor legitimidad como intérpretes constitucionales que los legisladores? Inmediatamente Bellamy (2019) advierte que una respuesta afirmativa a dicha incógnita solo puede justificarse “idealizando el funcionamiento del proceso judicial, para que se convierta en un modelo verdaderamente democrático (...) al tiempo que demoniza el funcionamiento del proceso político” (p. 322).

La igualdad política, en los términos democráticos mayoritaristas que Bellamy propone, estaría directamente reñida con el **modelo judicial fuerte** de revisión constitucional, atento que las y los magistrados no se ven a sí mismos como iguales a los ciudadanos políticos, sino que reclaman un estatus diferente. Diversos jueces consideran que “su papel como guardianes constitucionales a menudo se justifica en términos de que son un control sobre sentimientos populistas irracionales, egoístas o simplemente miopes”. Sin embargo, como bien señala Bellamy (2008), “no está claro qué fundamenta estas afirmaciones (...) los desacuerdos entre los jueces son a menudo tanto ideológicos, morales como legales” (p. 170).

Así, Bellamy (2008) se propone desmitificar la versión romantizada e idealizada de las cortes judiciales, afirmando que “lejos de estar por encima de la democracia, los tribunales colegiados suelen resolver sus desacuerdos no infrecuentes mediante los mismos procedimientos democráticos que dicen reemplazar: el voto mayoritario” (p. 170). Sin embargo, a diferencia de los representantes políticos electos, “los jueces no tendrían genuinos incentivos para escuchar todas las opiniones de sus conciudadanos” (p. 170).

Finalmente, a diferencia de lo señalado por Hickey, quien suscribe la postura asumida por Pettit, Bellamy se ha negado a asumir un **republicanismo liberal** como el que cree que adopta Pettit (2002), advirtiendo que su “principal diferencia con Pettit surge de que él (...) en lugar de realizar una crítica completa del liberalismo y comunitarismo, termina ofreciendo lo que equivale a una reelaboración republicana de los dos” (p. 271). A los ojos de Bellamy, e incluso habiendo sido reconocido por el mismo Pettit, “no hay nada aquí con lo que Rawls, por ejemplo, no esté de acuerdo”, echándose de menos en la obra de Pettit, dos elementos que harían de la tradición republicana una alternativa genuinamente distinta al liberalismo, a saber: “la visión maquiavélica de la inevitabilidad del conflicto y la necesidad de su gestión política; la visión marxista de la interrelación entre la libertad económica y social, por un lado, y la libertad política por el otro” (p. 273).

5. Una propuesta alternativa: republicanismo reflexivo

Retomando el hilo argumentativo de la introducción de este trabajo, procederé ahora a explicitar diversos argumentos dirigidos a justificar la adopción de una perspectiva republicana alternativa. Más precisamente, brindaré razones para asumir **una concepción republicana reflexiva**, considerablemente diferente del enfoque republicano representativo de Pettit, el cual es asumido parcialmente por Hickey y adoptado críticamente por Bellamy.

A continuación, procederé a precisar con más de detalle, cuáles serían los tres principios normativos que determinarían el contenido necesario, aunque no suficiente, de una concepción republicana reflexiva. Dicha trinidad normativa estaría integrada por los estándares de reflexividad normativa, reciprocidad ciudadana y participación ciudadana.

5.1. Reflexividad normativa

En primer lugar, el término **reflexivo** se refiere aquí a una forma particular de entender la idea de normatividad política que evita los extremos idealistas e hiperrealistas. Por un lado, el idealismo promueve la construcción de una teoría política ideal mediante una justificación completamente racionalista, rechazando la reducción de lo político a lo empírico real. Por otro lado, el hiperrealismo considera necesario trabajar únicamente con la realidad política específica de una determinada sociedad sin proyectar una normatividad idealista (Forst, 2015).

El republicanismo reflexivo aquí defendido no propone la construcción abstracta de cierto utopismo político ni la defensa de una concepción hiperrealista de la política. En este sentido, considera que las nociones de legitimidad democrática y justicia social no surgen de lo que se aplica como tal a una sociedad determinada, sino de lo que debería valer como recíproco y general si todos los sujetos políticos en cuestión fueran libres, iguales y pudieran ser considerados como autores de las normas (Forst, 2015).

Por un lado, si bien determinadas utopías pueden a veces proporcionar algunos esquemas de comprensión o evaluación de normas, instituciones o medidas políticas, lo cierto es que en todos los casos donde se las convoca, no permiten resolver conflictos políticos sino eliminarlos mediante la aniquilación directa de las causas o motivos que los producen. Las utopías políticas sobrepasan con creces el contenido y alcance de los estándares normativos de legitimidad democrática y justicia social, atento proponen la adopción de un escenario donde ni siquiera hay desacuerdos políticos sobre el contenido y alcance de dichos estándares políticos (Forst, 2015). Por otro lado, si bien cierta dosis de escepticismo resulta saludable para desencantarnos de cierta visión romántica o naturalizada de la realidad política, lo cierto es que el escepticismo extremo o radical sobre la posibilidad misma de construir un sistema democrático justo y legítimo atenta contra las mismísimas nociones de convivencia y cooperación social (Estlund, 2011).

De este modo, el republicanismo reflexivo debe ser tenido como una teoría normativa intermedia entre los extremos del utopismo e hiperrealismo que prescribe ciertos estándares regulativos a los que debemos aspirar, siendo los mismos los de reflexividad, reciprocidad y participación ciudadana. Tales estándares normativos políticos no necesitarían ser cumplidos totalmente para poseer efectividad regulativa, sino que bastaría con lograr cierto cumplimiento parcial de los mismos en el plano empírico real (Estlund, 2011, p. 348).

5.2. Reciprocidad ciudadana

En segundo lugar, el principio normativo de **reciprocidad ciudadana** emerge como relevante para la defensa del republicanismo reflexivo aquí defendido. Este ideal político regulativo nos propone ejercer cierto mutualismo cívico a la

hora de deliberar o decidir intersubjetivamente sobre ciertos asuntos públicos de gobierno. La reciprocidad ciudadana nos direcciona hacia un escenario político no ideal donde genuinamente puedan alcanzarse términos legítimos de cooperación política entre ciudadanos y representantes (Gutmann y Thompson, 1996).⁽⁵⁾

En dicho entendimiento, el principio de reciprocidad ciudadana constituye un exigente, pero factible, estándar de legitimidad democrática que permite evaluar normas, instituciones y medidas políticas, siendo su contenido y alcance tanto moral como políticamente provisional. En este sentido, como puede apreciarse, el estándar de reciprocidad ciudadana proyectado desde una perspectiva republicana reflexiva es menos exigente que el criterio de **participación irrestricta** propio de un republicanismo radical como el defendido por Jordi Riba (2015); así como algo más exigente que el de **influencia democrática** defendido por el republicanismo representativo promovido en los trabajos de Pettit (2012). A diferencia de aquellos criterios normativos, el principio de reciprocidad ciudadana promueve un proceso de justificación cívica que está orientado por la idea de legitimidad provisional, no de activismo constante, ni de labor editorial. El procedimiento que encarna el principio de reciprocidad ciudadana no implicaría una intervención activa excesivamente exigente como sugiere el estándar de participación irrestricta, ni una concepción deslucida de lo político como sugiere el principio de influencia democrática (Gutmann y Thompson, 1996).

5.3. Participación ciudadana

En tercer lugar, corresponde explicitar la defensa del estándar normativo de participación ciudadana, como un justo término medio entre dos criterios extremos controvertidos, el del **control ciudadano**, propio del republicanismo representativo de Pettit (2012) y el de participación irrestricta promovido por el republicanismo radical de Riba (2015).⁽⁶⁾

Por un lado, cabe señalar que Pettit (2012) promueve el criterio republicano representativo de **control ciudadano** como un mecanismo democrático indirecto de evaluación individual que sería ejercido por ciudadanos informados sobre aquellas autoridades políticas electivas que pertenecen a los poderes políticos constituidos. Esto se debe a que Pettit define la libertad política como no dominación sin recurrir a una identidad, creencia o sentido colectivo de lo político, oponiéndose

(5) Al respecto, Bellamy (2008) ha señalado que “acertadamente descrita como un camino intermedio entre la negociación interesada y el universalismo ético (...) **la reciprocidad** implica un intento de acomodar a otros dentro de una esfera de políticas compartibles. Este intento de acomodación mutua no produce una síntesis o un consenso, ya que contiene muchos elementos que los involucrados rechazarían si se tomaran de forma aislada. Más bien, responde a la diferente importancia que los votantes otorgan a políticas o dimensiones particulares de un problema” (pp. 180-181; el destacado nos pertenece).

(6) A los fines de contar con mayores precisiones acerca de las distancias conceptuales y normativas existentes entre el modelo **republicano reflexivo** aquí defendido y el **republicano radical** promovido por Riba, véase: Olivares (2021).

así a una noción homogénea, esencialista y monolítica de las personas. Sobre estos fundamentos teóricos, Pettit construye una propuesta institucional de tipo representativo, donde la ciudadanía tendría un papel meramente controlador, ya que a su juicio la participación democrática directa constante no sería posible en nuestras complejas sociedades contemporáneas.

Por otro lado, corresponde afirmar que Riba (2015) defiende el criterio republicano de **participación irrestricta**, el cual señala que las y los ciudadanos deben participar constante y activamente en materia política sin limitaciones indebidas impuestas por el Estado. La propuesta del republicanismo radical es la de generar un sistema democrático anárquico, insurgente y emancipatorio donde las y los ciudadanos detentan genuinamente la soberanía y legitimidad política al interior de una determinada sociedad. En otros términos, para los defensores del republicanismo radical no existiría un fundamento normativo último e ideal consensuado, sino criterios normativos utópicos disruptivos de la estatalidad y juridicidad actualmente existente.

Por lo tanto, desde una perspectiva republicana reflexiva, que se propone como un punto medio adecuado entre las perspectivas republicana representativa y republicana radical, se considera deseable y factible seguir el estándar regulativo de la **participación ciudadana**. En otras palabras, consideradas las condiciones de la política, emerge que para asegurar la existencia de un gobierno republicano reflexivo se requiere algo más que la mera proyección del estándar de libertad como no dominación (Lafont, 2020).

Sin embargo, el republicanismo reflexivo combate la hipótesis conforme la cual toda teoría, perspectiva o enfoque democrático participativo obliga a que los ciudadanos deliberen y decidan constantemente sobre todos y cada uno de los asuntos políticos públicos que conforman la agenda de una determinada sociedad política contemporánea (Lafont, 2020). De este modo, la adopción de una noción equilibrada, es decir no radical ni irrestricta, de participación ciudadana nos permitiría refutar dos prejuicios infundados que suelen dirigirse contra toda concepción democrática participativa, a saber: a) entender que democracia participativa y democracia directa son sinónimos perfectamente intercambiables; y b) considerar que la participación democrática ciudadana siempre es una cuestión individual que no admite formas masivas (Lafont, 2020).

5.4. Un control constitucional multisituado

Además de expresar la posición asumida en este trabajo en el **nivel normativo ideal**, efectuada en los tres subapartados anteriores, considero apropiado manifestar la postura adoptada en el **nivel normativo no ideal**, relativa a cuáles diseños institucionales se podrían adoptar. En este sentido, desde un enfoque republicano reflexivo, como se dejó entrever en la introducción, podría defenderse la siguiente hipótesis teórica: **una posible manera de satisfacer en nuestro mundo no ideal los principios republicanos reflexivos de no dominación,**

reflexividad, reciprocidad y participación, de una forma adecuadamente sensible a las circunstancias de la política, sería adoptando un sistema multisituado de revisión constitucional.

El término **sistema** refiere a un enfoque institucional sistémico de la democracia deliberativa, conforme el cual se propone una lectura, evaluación y reformulación ampliada de la institucionalidad política, que recomienda a las y los analistas considerar que, antes de agregar, modificar o eliminar determinado arreglo institucional deben pensar en las consecuencias que ello tendrá para el sistema político en su conjunto, el cual se pretende direccionar a una finalidad deliberativa (Parkinson y Mansbridge, 2012).

Entre los principales arreglos o mecanismos institucionales defendidos por quienes abogan por un enfoque deliberativo sistémico de lo político, los **minipúblicos** merecen un lugar de relevancia. Ha sido el filósofo político norteamericano James Fishkin quien quizás haya producido más avances en la materia. En resumidas cuentas, dicho autor considera que los minipúblicos podrían asumir al menos tres funciones relevantes: coadyuvar a determinar cuál sería la opinión del público sobre un tema determinado si el mismo estuviera bien informado y hubiera sometido sus creencias a deliberación; asesorar a los representantes políticos sobre la base de una opinión pública constituida deliberativamente; y fomentar la participación ciudadana en el proceso público de toma de decisiones (Warren y Mackenzie, 2012).

Por su parte, Mark Warren y Michael Mackenzie (2012) suman dos funciones de tipo fiduciarias a dicha lista. La primera función, que podría desempeñarse en el ámbito del Poder Legislativo, colocaría como meta de los minipúblicos la de desempeñarse como una fuente fiable de información para la ciudadanía. Los minipúblicos officiarían aquí como guías para la toma de decisiones ciudadanas apropiadas en aquellos casos en los que la información de la ciudadanía es notoriamente acotada. La segunda función, que podría desplegarse en el ámbito del Poder Ejecutivo, convocaría a que determinados minipúblicos actúen como audiencias anticipadas oficiando como guía para las decisiones públicas en aquellas áreas en las que actualmente no existe una opinión experta y/o ciudadana debidamente formada. Los minipúblicos officiarían aquí como detectores de potenciales conflictos y posibles respuestas ante los mismos.

A su turno, Stuart White (2020) identifica tres modelos factibles y deseables de minipúblicos, a los cuales configura bajo el formato de asamblea ciudadana. En primer lugar, podría mencionarse un **modelo sustitutivo** de minipúblico, el cual constituiría una asamblea ciudadana que reemplazaría a la legislatura. En segundo lugar, podría planificarse un **modelo consultivo** de minipúblico, en el que se crearían autoridades de contratación a discreción de las legislaturas para contar con asesoramiento o recomendación confiable. En tercer lugar, se podría proyectar un **modelo propositivo** de minipúblico, en el que la ciudadanía tendría el poder de generar una petición para constituir una asamblea ciudadana,

que después de reunirse y deliberar podría convocar un referéndum vinculante para evaluar sus recomendaciones.

Partiendo de lo señalado y retornando al problema de cómo diseñar un control de constitucionalidad consistente con un enfoque republicano reflexivo de la democracia, es que propongo la implementación de un **sistema multisituado de revisión constitucional**, que podrá llevarse a cabo tanto por órganos políticos constituidos (poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial), como mediante minipúblicos ciudadanos, los cuales tendrían por función principal controlar la constitucionalidad de las normas decididas e implementadas por aquellos tres poderes políticos constituidos.

De este modo, el objeto a custodiar y controlar por parte de los poderes constituidos y minipúblicos ciudadanos serían las leyes, decretos reglamentarios y sentencias judiciales respectivamente. El **carácter multisituado** de dicho tipo de control podría implicar, desde un enfoque normativo no ideal, la explicitación de dos funciones revisoras gubernamentales y la adopción de dos minipúblicos ciudadanos (Olivares, 2018). Por un lado, en materia de roles a desempeñar por los poderes Legislativo, Ejecutivo y Judicial, podrían echarse mano de las herramientas de aquellos mecanismos dialógicos conocidos como reenvío, referéndum y consulta popular.⁽⁷⁾ Por otro lado, en cuanto a los minipúblicos ciudadanos a crear, serían la **Comisión Ciudadana Constitucional (CCC)** y el **Tribunal Ciudadano Constitucional (TCC)**.

En primer lugar, la referida comisión ciudadana constituiría un cuerpo colegiado permanente instituida en el seno del Poder Legislativo, cuyos integrantes serían elegidos periódicamente por sorteo, a correlación opuesta de los años de mandato de las y los legisladores y tendría por principal función efectuar el control de leyes y decretos. En particular, cabrían señalar que el control de constitucionalidad de leyes parlamentarias y decretos ejecutivos debería efectuarse de forma previa a la sanción de toda ley sobre materia constitucional emanada del Poder Legislativo Nacional o todo decreto emanado del Poder Ejecutivo Nacional que pretenda sentar una regla o norma general, sea o no reglamentaria. En segundo lugar, con relación al aludido tribunal ciudadano, el mismo estaría compuesto por jurados, es decir, ciudadanos elegidos por sorteo cada un período fijo de tiempo, meses o años, a partir de una lista confeccionada en función de ciertos inscriptos voluntarios, debiéndose establecer ciertos requisitos de formación profesional en áreas que podrían ser de utilidad en el proceso evaluativo de justificaciones y pruebas producidas por las y los magistrados.

(7) En el presente artículo no nos detendremos a precisar cuáles podrían ser los diseños institucionales específicos a adoptar, o bien los atractivos y desafíos detallados de los mismos, atento sobran antecedentes teóricos de calidad que tienen a dichas formas institucionales como objeto de estudio. Al respecto, véase: Linares (2008).

Por supuesto, cabe afirmar que esta particular propuesta de diseño institucional es una de las múltiples posibles modalidades de implementación concreta que permitiría poner en diálogo controles de constitucionalidad gubernamentales con otros mecanismos de revisión cívicos formales, lo cual daría como resultado una mayor calidad, en términos republicanos reflexivos, del sistema democrático integralmente considerado.

6. Objeciones a las propuestas teóricas y prácticas de T. Hickey y R. Bellamy

Como se ha señalado en la introducción, huelga finalmente analizar la perspectiva teórica asumida tanto por Hickey como Bellamy. Más precisamente, se ha adelantado que se expresarán cuatro objeciones dirigidas contra su perspectiva democrática **mayoritarista, representativista, antiepistémica e institucional restringida**. Por contraposición, se explicitarán cuatro posibles argumentos en defensa de una concepción republicana reflexiva y un sistema de revisión constitucional multisituado, los cuales de forma especular implican una defensa de una perspectiva deliberativa, participativa, epistémica e institucional ampliada de la democracia.

Atendiendo a dichos fines críticos, y como punto de partida analítico, podrían expresarse cuatro interrogantes relevantes que podrían interpelar a las perspectivas de Hickey y Bellamy. Dichas cuatro incógnitas facilitarían la tarea de presentar la perspectiva republicana reflexiva de una manera algo más clara, didáctica y precisa.

En primer lugar, ¿puede esta discusión sobre la legitimidad democrática de la revisión judicial presentarse completamente en términos mayoritarios? En segundo lugar, ¿la teoría de Pettit nos proporciona todos los estándares normativos que necesitamos? En tercer lugar, ¿es la superioridad deliberativa de los jueces el único argumento epistémico relevante a valorar o desvalorar en este debate? En cuarto lugar, ¿debe la discusión principal sobre el diseño institucional estar tan marcada por la distinción entre modelos de revisión judicial fuerte y débil?

La primera pregunta tiene la intención explícita de captar un enfoque republicano más comprometido con la idea de democracia deliberativa, que resignifica la idea misma de legitimidad democrática. El segundo interrogante pretende poner sobre la mesa la necesidad de contar con una gama más amplia de principios políticos, que incluya no solo el de no dominación, sino también los de reflexividad, reciprocidad y participación. La tercera incógnita pretende dar un papel más valioso a los argumentos epistémicos en el marco de una perspectiva republicana contemporánea. El cuarto dejaría entrever una perspectiva compleja, sistémica y multisituada de los diseños de revisión constitucional.

En primer lugar, cabe señalar que la distinción conceptual que aparece como indiscutible en los aportes de Hickey y Bellamy es la efectuada entre mayorías

y minorías democráticas. Con ello ambos teóricos asumirían por criterio de legitimidad democrática al mayoritarista, o bien podría decirse que adoptarían una versión fuerte del principio mayoritario, en tanto lo consideran como constitutivo fundamental de la idea misma de democracia. Dicha postura coloca a ambos autores en situación de ser pasibles de algunas de las críticas que se han señalado contra quienes defienden una **perspectiva democrática** agregativa como Robert Dahl (1997) o bien contra quienes promueven una **perspectiva mayoritarista representativa** de la democracia como Jeremy Waldron (2005). En algún sentido, podría afirmarse que tanto Hickey como Bellamy no se asumen completamente, o así pareciera inferirse de los trabajos aquí efectivamente analizados, como partidarios, defensores o promotores de un modelo democrático deliberativo.

El modelo democrático deliberativo, el cual nutre al republicanismo reflexivo aquí defendido, especialmente de la mano de lo aportado por deliberativistas de la talla de Sebastián Linares, José Luis Martí, Amy Gutmann y Dennis Thompson, ofrecería ciertas ventajas que no ostentaría el modelo democrático mayoritarista. Al respecto, se ha señalado que tras un apropiado análisis de ambos modelos resulta que el verdadero enemigo de la democracia deliberativa es la democracia agregativa, así como debe admitirse que el modelo agregativo de democracia no nos permite resolver la aparente tensión y/o negociación entre los estándares de derechos humanos y soberanía popular (Marey, 2011).⁽⁸⁾

En segundo lugar, Hickey y Bellamy consideran que la democracia contemporánea es y debe ser principalmente representativa, lo cual los coloca fuera de aquellos modelos de democracia republicana más exigentes de tipo participativos, que promueven la activa, aunque no constante, participación de la ciudadanía en procesos de deliberación y decisión pública de tipo vinculantes (Lafont, 2020).⁽⁹⁾

El **modelo republicano reflexivo** de tipo participativo aquí defendido ofrecería ciertas ventajas que no serían atribuibles al modelo republicano representativo,

(8) El **modelo republicano reflexivo** aquí promovido “considera que el ideal regulativo de la democracia deliberativa cumple una función primordial y tiene un lugar privilegiado en la teoría, y por eso es una concepción deliberativa. También considera que la deliberación entre iguales es un ingrediente necesario y debe tener un lugar estructural en la práctica en aras de conferir legitimidad a las leyes. Pero a diferencia de muchos enfoques aplicados de la democracia deliberativa, considera que es irrenunciable el derecho ciudadano al control de la agenda y a tomar parte en pie de igualdad en todas las decisiones relevantes” (Linares, 2017, p. 123).

(9) El **modelo republicano reflexivo** de tipo democrático participativo aquí defendido considera que “privar a las personas de tomar parte directa en la toma de decisiones políticas, en circunstancias en las que estamos en desacuerdo sobre cuestiones de justicia, es una afrenta a su inteligencia y a su dignidad. Es un insulto a su inteligencia porque supone presumir que las personas comunes carecen de las competencias cognitivas más básicas, como las de saber cuándo abstenerse de votar cuando no están seguros de qué decisión tomar, o de la capacidad de deferir razonablemente al juicio a otros más competentes cuando conocen lo que estos piensan sobre un asunto. Y es una afrenta a su dignidad porque se le niega su misma condición de agente racional, con capacidad para decidir con libertad sobre los asuntos comunes en los que está interesado” (Linares, 2017, p. 127).

entre las cuales destacarían un mejor rendimiento en términos de autogobierno ciudadano. En este sentido, podría afirmarse que tal republicanismo reflexivo constituye un modelo fuertemente comprometido con el principio de igual participación en todos los asuntos políticos de relevancia, lo cual promueve que “todos los ciudadanos tengan derecho a tomar parte en todas las decisiones colectivas trascendentes, y no solo en la decisión de quién va a gobernarnos” (Linares, 2017, p. 123).

En tercer lugar, por diversas razones, tanto Hickey como Bellamy se proponen efectuar una justificación no epistémica tanto del ideal democrático republicano representativo, como del diseño institucional que cada uno de ellos considera deseable. Al respecto, podría afirmarse que los diversos y valiosos trabajos producidos desde un enfoque epistémico de la democracia deliberativa, efectuados por filósofos tales como Nino, Martí y Linares, nos advierten que los argumentos epistémicos no deben enfocarse únicamente en la sede judicial, sino que también deben proyectarse en las áreas legislativa, ejecutiva y ciudadana informal.⁽¹⁰⁾

El modelo republicano reflexivo aquí propuesto, sustentado en bases justificativas epistémicas evidenciaría ciertas cartas de triunfo oponibles a un modelo republicano no sustentado en argumentos epistémicos, siendo importante destacar que “la deliberación importa por su potencial epistémico, y no al revés. Si podemos encontrar fuerza epistémica, en otros canales que no menoscaban la deliberación entre iguales pero que la complementan (...) entonces deberíamos abrirles las compuertas” (Linares, 2017, p. 112).

En cuarto lugar, Hickey y Bellamy sitúan en el centro de la discusión las funciones, potestades, potencialidades, deberes y atribuciones de los poderes constituidos legislativo y judicial, descuidando al Poder Ejecutivo, así como otras áreas de institucionalidad política, como las ciudadanas, que de *lege ferenda* debieran de ser, al menos, consideradas. En este sentido, podría afirmarse que los autores asumen una perspectiva institucional restringida y simplificada del control de constitucionalidad en un doble sentido. Por un lado, no analizan la estructura multisituada agonal ya existente en la gran mayoría de las repúblicas democráticas occidentales, conocida como control de constitucionalidad inscripto en un sistema de frenos y contrapesos agonales (Gargarella, 2011). Por otro lado, no proyectan una estructura multisituada reformista desde una perspectiva republicana ideal, generando solamente ciertos avances en mejores interacciones entre los poderes legislativo y judicial (Lafont, 2020).

(10) Cabe señalar que al interior del modelo democrático deliberativo pueden distinguirse ideales constitutivos y epistémicos, de manera que cada uno de dichos ideales “formulan distintos modelos o tipos ideales a la luz de los cuales valorar la legitimidad de los procesos reales de toma de decisiones políticas. A su vez, dentro de cada versión encontramos modelos más idealizados, que sientan condiciones imposibles de cumplir, y menos idealizados, cuyas condiciones son de realización posible” (Linares, 2017, p. 102).

En este sentido, el republicanismo reflexivo aquí defendido promueve la adopción de una **perspectiva institucional ampliada, compleja y multisituada del control de constitucionalidad**. De este modo, en términos comparativos, aunque no confrontativos, desde un enfoque republicano reflexivo no ideal, podría afirmarse que tanto Hickey como Bellamy no atienden apropiadamente a la existencia y proyección de un diseño ampliado, complejo y multisituado de revisión constitucional, sea el mismo de tipo gubernamental o bien ciudadano.

Así, Hickey y Bellamy descuidan el hecho de que, en la gran mayoría de los sistemas democráticos occidentales, ya existen controles de constitucionalidad multisituados, aunque de tipo agonal, donde los sistemas de frenos y contrapesos obligan a que los poderes se equilibren mediante ataques mutuos (Gargarella, 2011). Su descuido no constituye un desacierto original, sino todo lo contrario. La enorme mayoría de libros, artículos y conferencias sobre control de constitucionalidad suelen descuidar aquel dato de la realidad innegable conforme el cual, en las democracias contemporáneas, sea por mandato constitucional, legal, convencional o bien consuetudinario, la revisión constitucional, sea bajo modalidad preventiva o reactiva, no solo es llevada a cabo por las y los magistrados. En este sentido, es innegable que tanto legisladores y miembros del Poder Ejecutivo y órganos extrapoderes llevan adelante ciertos controles de constitucionalidad preventivos, es decir de forma previa a la efectiva promulgación y publicación de una norma de alcance general. El hecho de que dichos organismos no posean la última, ni quizás la más cualificada, palabra, no vuelve menos verdadero dicho dato de nuestras realidades constitucionales (Olivares, 2018).⁽¹¹⁾

Asimismo, podría afirmarse que el modelo multisituado de control de constitucionalidad defendido en este trabajo recupera, atiende o incluye las más acertadas intuiciones de las propuestas institucionales de Hickey y Bellamy, quienes, respectivamente, como hemos señalado en los apartados reconstructivos anteriores (3 y 4), expresaban sus posturas de, por un lado, promover la existencia de un foro argumentativo que sea “independiente del proceso electoral” (Hickey, 2016, p. 816), y por el otro, defender un modelo de control de constitucionalidad genuinamente republicano que constituya un arreglo político que promueva el autogobierno, “evite la arbitrariedad y, por lo tanto, la dominación” (Bellamy, 2008, p. 161).

(11) Cabe advertir que este vacío teórico en la propuesta de Hickey y Bellamy no solo reduce la precisión o bien limita la calidad de su faz o **dimensión descriptiva**, atento se toma por punto de partida un modelo excesivamente simplificado o bien reduccionista de cómo funciona en numerosos países los procesos de revisión constitucional, sino que a su vez genera una desviación en la faz o **dimensión normativa** de su teoría republicana. Al respecto de este último punto, cabría señalarse que difícilmente pueda transformarse, mejorarse o bien reformarse la realidad constitucional desde un enfoque republicano, sin saber apropiadamente cuáles son las condiciones normativas no ideales desde las cuales se parte.

7. Conclusión

En este trabajo hemos reconstruido los principales postulados normativos de la teoría republicana representativa de Pettit, así como las perspectivas normativas proyectadas por Hickey y Bellamy, a los fines de generar un contexto argumentativo proclive a una mayor aceptación del **enfoque republicano reflexivo** y su correlativo **diseño institucional multisituado de revisión constitucional**, los cuales aportarían alternativas deseables frente a las posibles objeciones que penden sobre las posturas de dichos autores. Sin embargo, huelga señalar que la específica propuesta de adoptar un diseño de revisión constitucional multisituado debe considerarse solamente como uno de los diversos, complejos y posibles arreglos institucionales a adoptar desde una perspectiva republicana reflexiva, más no pretende, de ningún modo, ser el único ni el mejor.

Finalmente, tras analizarlas por separado, podría considerarse que una vez combinadas las **cuatro líneas argumentativas** presentadas en el apartado crítico anterior (6), dirigidas a promover una perspectiva democrática **deliberativa, participativa, epistémica e institucional ampliada**, parecieran emerger buenas razones para preferir un modelo republicano reflexivo por sobre uno representativo, así como un diseño institucional multisituado deliberativo, por sobre otro restringido agonial. De todas maneras, así como indica el mismísimo modelo político normativo aquí defendido, la última y más encumbrada palabra no la tiene quien escribe, sino las y los integrantes de la comunidad intersubjetiva en la cual se inscribe.

8. Referencias bibliográficas

- Bellamy, R.** (2002). Being Liberal with Republicanism's Radical Heritage. *Res Publica*, 8(3), pp. 269-274.
- , (2007). *Political Constitutionalism. A Republican Defense of the Constitutionality of Democracy*. Cambridge UP.
- , (2008). Republicanism, Democracy, and Constitutionalism. En C. Laborde y J. Maynor (Eds.), *Republicanism and Political Theory* (pp. 159-189). Blackwell.
- , (2019). The Republican Core of the Case for Judicial Review: A Reply to Tom Hickey. Why Political Constitutionalism Requires Equality of Power and Weak Review. *J•CON*, 17(1), pp. 317-328.
- Dahl, R.** (1997). *Democracy and Its critics*. Yale U.P.
- Estlund, D.**, 2011: *La autoridad democrática. Los fundamentos de las decisiones políticas legítimas*. Siglo XXI.
- Farrell, L.** (2019). The politics of Nondomination: Populism, Contestation and Neorepublican Democracy. *Philosophy and Social Criticism*, 46(7), pp. 858-877.
- Forst, R** (2015). *Justificación y Crítica*. Capital Intelectual.
- Gargarella, R.** (2011). *La justicia frente al gobierno*. Corte Constitucional para el Período de Transición.

- Gutmann, A. y Thompson, D.** (1996). *Democracy and Disagreement*, Harvard: Harvard U. P.
- Hickey, T. y Daly, E.** (2015). *The political theory of the Irish Constitution: Republicanism and the basic law*. Manchester U. P.
- Hickey, T.** (2016). The Republican Virtues of the New Commonwealth Model of Constitutionalism. *I•CON*, 14(4), pp. 794-816.
- (2019). The Republican Core of the Case for Judicial Review. *I•CON*, 17(1), pp. 288-316.
- (2022). Legitimacy -not Justice- and the Case for Judicial Review. *Oxford Journal of Legal Studies*, 42(3), pp. 893-917.
- Lafont, C.** (2020). *Democracy without Shortcuts. A Participatory Conception of Deliberative Democracy*. Oxford UP.
- Linares, S.** (2017). *Democracia participativa epistémica*. Marcial Pons.
- McCormick, J. P.** (2019). The New Ochlophobia? Populism, Majority Rule, and Prospects for Democratic Republicanism. En Y. Elazar y G. Rousselière, *Republicanism and the Future of Democracy* (pp. 130-151). Cambridge UP.
- Marey, M.** (2011). Democracia agregativa y deliberativa: círculo práctico inevitable. *Ideas y Valores*, 147, pp. 153-175.
- Martí, J. L.** (2006). *La República Deliberativa. Una teoría de la democracia*. Marcial Pons.
- Olivares, N. E.** (2018). Deliberativismo Republicano y Control Constitucional. *Cuestiones Constitucionales*, (38), pp. 33-62.
- (2021). El Republicanismo Radical de Miguel Abensour y Jordi Riba en debate. Argumentos para la defensa de una teoría republicana reflexiva de la democracia contemporánea. *Revista Argumenta Journal Law*, (34), pp. 555-593.
- Parkinson, J. & Mansbridge, J.** (Eds.). (2012). *Deliberative Systems*. Cambridge UP.
- Pettit, P.** (2012). *On the People's Terms: A Republican Theory and Model of Democracy*. Cambridge U. P.
- (2014). *Just freedom. A moral Compass for a Complex World*. Norton.
- Riba, J.** (2015). *Republicanism sin república. Filosofía, política y democracia*. Ediciones Bellaterra.
- Skinner, Q.** (1998). *Liberty before Liberalism*. Cambridge U.P.
- Waldron, J.** (2005). *Derechos y desacuerdos*. Marcial Pons.
- Warren, M. & Mackenzie, M.** (2012). Two Trust-based Uses of Minipublics in Democratic Systems. En J. Parkinson & J. Mansbridge, *Deliberative Systems* (pp. 95-124). Cambridge UP.
- Watkins, D.** (2015). Institutionalizing Freedom as Nondomination: Democracy and the Role of the State. *Polity*, 47(4), pp. 508-534.
- White, S.** (2020). Citizen's Assembly and Republican Democracy. En B. Leipold, K. Nabulsi, y S. White, *Radical Republicanism. Recovering the Tradition's Popular Heritage* (pp. 81-99). Oxford UP.

Spin-off universitarias y desempeño organizacional: una revisión sistemática de la literatura

Juan Pedro Brandi

Universidad Nacional de La Plata, La Plata, Argentina

✉ juanpedro.brandi@econo.unlp.edu.ar



Fecha de recepción: 04/11/2022 – Fecha de aceptación: 09/04/2023

Cómo citar este artículo: Brandi, J. P. (2023). *Spin-off* universitarias y desempeño organizacional: una revisión sistemática de la literatura. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 125-142. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a07>

Resumen: El artículo propone llevar a cabo una revisión sistemática de la literatura sobre las *spin-off* universitarias. Tanto por motivos teóricos como prácticos, la temática sobre este tipo de empresas ha crecido fuertemente en los últimos años. Luego de presentar los principales indicadores descriptivos, analizamos la revisión desde la óptica del desempeño organizacional, utilizando para ello el enfoque de Jeffrey Pfeffer que clasifica la literatura sobre *spin-off* universitarias a través de la contingencia estructural, la ecología organizacional, los recursos humanos y las redes. Este enfoque nos ha permitido caracterizar cuatro dimensiones analíticas útiles para futuros estudios sobre las *spin-off* universitarias.

Palabras clave: *spin-off* universitarias; desempeño organizacional; revisión sistemática.

University spin-offs and organizational performance: a systematic review of the literature

Abstract: In the paper we carry out a systematic review of the literature on university *spin-offs*. Both for theoretical and practical reasons, the topic of this type of company has grown strongly in recent years. After presenting the main descriptive indicators, we analyze the review from the perspective of organizational performance. We use Jeffrey Pfeffer's approach classifying the literature on university *spin-offs* through structural



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

contingency, organizational ecology, human resources, and networks. This approach has allowed us to characterize four useful analytical dimensions for future studies on university *spin-offs*.

Keywords: university *spin-offs*; organizational performance; systematic review.

Spin-offs universitários e desempenho organizacional: uma revisão sistemática da literatura

Resumo: Neste artigo, procedemos a uma análise sistemática da literatura sobre *spin-offs* universitários. Por razões teóricas e práticas, o tema das *spin-offs* universitárias tem registado um forte crescimento nos últimos anos. Depois de apresentar os principais indicadores descritivos, analisamos a revisão na perspectiva do desempenho organizacional. Utilizamos a abordagem de Jeffrey Pfeffer, classificando a literatura sobre *spin-offs* universitários através da contingência estrutural, ecologia organizacional, recursos humanos e redes. Esta abordagem permitiu-nos caracterizar quatro dimensões analíticas úteis para futuros estudos sobre *spin-offs* universitários.

Palavras-chave: *spin-offs* universitarias; desempenho organizacional; revisão sistemática.

1. Introducción

En los últimos años ha crecido la temática que trata sobre el nacimiento de empresas, la mayoría de base tecnológica, en el seno de las universidades. Tópico no exento de fuertes controversias, las *spin-off* universitarias (en adelante, SOU) han ganado relevancia por tres factores: la proliferación de casos exitosos empresariales, el desarrollo de políticas universitarias específicas y el crecimiento de estudios sobre la temática (Brandi, 2022). Una de las preguntas de investigación más relevante sobre la materia radica en la necesidad de explicar el nacimiento de este tipo de empresas y su *performance* tanto individual como en comparación con otro tipo de empresas.

La finalidad de este artículo es, entonces, en realizar una revisión sistemática de la literatura sobre las SOU teniendo en cuenta la óptica del desempeño organizacional. El artículo se organiza de la siguiente forma: primero, presentaremos la metodología de la revisión y sus resultados más destacados; luego, llevaremos a cabo una clasificación bajo la óptica del desempeño organizacional; y, finalmente, presentaremos la consideración final.

2. Desarrollo

2.1. Metodología de la revisión sistemática

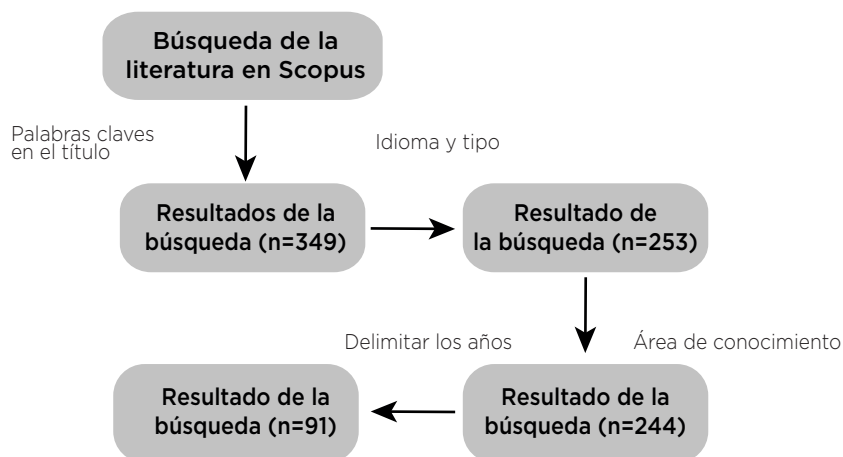
Dentro de la ciencia de la administración, la investigación gira en torno a determinadas circunstancias o situaciones sociales que son únicas, irrepetibles y complejas. No se considera aquí el término evidencia en sentido “clínico” o estricto, ya que la naturaleza de las complejas situaciones sociales hacen que dos organizaciones no sean iguales (Chicaíza-Becerra *et al.*, 2017). Así, la revisión sistemática de la literatura consiste en obtener una comprensión sobre conceptos, herramientas y tópicos identificados.

Partimos de una definición. La *spin-off* consiste en la creación y establecimiento de una nueva unidad económica a partir de una organización existente. Dicha organización sirve de contexto de incubación en el marco del trabajo de un grupo de personas, con o sin ayuda de actores externos; estas personas tienen como objetivo establecer un emprendimiento que tendrá su propia forma jurídica, organizativa y comercial. La *spin-off* **universitaria** o **académica** precisamente tiene por origen una universidad. En la literatura también se utiliza el concepto de *spin-out* para aquellos desprendimientos que tienen por objetivo lograr la independencia de ciertas áreas de una empresa. En el ámbito universitario, en especial en el contexto británico, se utiliza *spin-out* para designar a todas aquellas nuevas empresas que dependen de la concesión de licencias o la cesión de la propiedad intelectual de una universidad para su inicio (Hewitt-Dundas, 2015).

En función a la definición, se procedió a una búsqueda de la literatura en la base de datos Scopus, según el siguiente procedimiento (figura 1):

- 1) se buscaron los artículos cuyo títulos contengan al menos los siguientes conceptos: *academic spin-off*; *university spin-off*; *spin-off* académico; *spin-off* universitario; *academic spin-out* o *university spin-out*. En la literatura, se suele usar indistintamente el vocablo “académico” o “universitario” en idioma inglés para describir este tipo de empresas. El resultado de la búsqueda fue de $n= 349$;
- 2) se limitó la búsqueda a artículos en idioma inglés o español. El resultado de la búsqueda fue de $n= 253$;
- 3) se acotó el área de conocimiento circunscribiéndola a negocios, economía, social y decisional. El resultado de la búsqueda fue de $n= 244$;
- 4) finalmente, se acotó la búsqueda a solo 5 años, desde 2017 al 2021, dando como resultado $n=91$.

Figura 1. Esquema de búsqueda



Fuente: elaboración propia.

En lo que respecta a los descriptores utilizados en el procedimiento de búsqueda, estos pueden encontrarse detallados en la siguiente tabla (tabla 1):

Tabla 1. Descriptores utilizados en el procedimiento de búsqueda en Scopus

	Descriptores	Resultado extraído de los artículos
Palabras claves en el título	TITLE ("academic spin-off" OR "university spin-off" OR "spin-off académico" OR "spin-off universitario" OR "academic spin-out" OR "university spin-out")	349
Delimitar el idioma y la característica de la publicación	TITLE ("academic spin-off" OR "university spin-off" OR "spin-off académico" OR "spin-off universitario" OR "academic spin-out" OR "university spin-out") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE, "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE , "Spanish"))	253
Delimitar el área de conocimiento	TITLE ("academic spin-off" OR "university spin-off" OR "spin-off académico" OR "spin-off universitario" OR "academic spin-out" OR "university spin-out") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE , "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA , "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA , "DECI"))	244
Delimitar los años de publicación	TITLE ("academic spin-off" OR "university spin-off" OR "spin-off académico" OR "spin-off universitario" OR "academic spin-out" OR "university spin-out") AND (LIMIT-TO (DOCTYPE , "ar")) AND (LIMIT-TO (LANGUAGE, "English") OR LIMIT-TO (LANGUAGE, "Spanish")) AND (LIMIT-TO (SUBJAREA, "BUSI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "ECON") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "SOCI") OR LIMIT-TO (SUBJAREA, "DECI")) AND LIMIT-TO (PUBYEAR, 2021) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2020) OR LIMIT-TO (PUBYEAR , 2019) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2018) OR LIMIT-TO (PUBYEAR, 2017))	91

2.2. Resultados de la revisión sistemática

Con relación a la fuente de publicación, encontramos que el *Journal of Technology Transfer* presenta 12 artículos, mientras que el *International Entrepreneurship and Management Journal* presenta 6 artículos. Luego, hay 2 revistas con 4 artículos cada una de ellas y otras 2 revistas con 3 artículos cada una. Finalmente, encontramos 8 revistas con 2 artículos cada una y 43 revistas con un artículo cada una de ellas.

Con relación al período, encontramos 17 publicaciones anuales en 2017, 2018 y 2020; en 2021 encontramos, en cambio, 15 publicaciones. El 2019 es el año más productivo con 25 publicaciones. Con relación al idioma, hay una total predominancia del inglés con 89 publicaciones y solo 2 publicaciones en idioma castellano.

Los 91 artículos contienen 443 *keywords*. Es importante destacar que entre las cinco palabras claves más frecuentes se encuentran no solo las esperables *academic spin-off* o *university spin-off*, sino que también están los vocablos *academic entrepreneurship* y *technology transfer*.

Por el lado de los autores, la búsqueda involucra a 225 investigadores, de los cuales 132 han publicado un artículo y 17 autores, 2 artículos cada uno. Luego, encontramos 11 autores que han escrito por lo menos 3 artículos cada uno. Los autores más productivos han publicado 9 artículos. Analizando los países y los *sponsors* en las investigaciones, queda en claro que la literatura es eminentemente europea, lo que confirma el interés de la temática a partir del impulso de la *third mission* en las casa de estudios europeas (Messina *et al.*, 2022). Cabe señalar, además, que el 81% de las publicaciones son europeas, el 9% americanas y el 10% son asiáticas/australianas.

Por último, teniendo en cuenta los 91 documentos considerados para el índice h, 12 autores han sido citados al menos 12 veces. Medida por cantidad, un artículo ha tenido 69 citas; 6 artículos se encuentran en el rango entre 20 y 39 citas; 10 artículos se encuentran en el rango entre 10 y 19 citas; y el resto de los artículos tiene menos de 9 citas cada uno.

3. Análisis de los SOU y el desempeño organizacional

Luego del resultado descriptivo de la revisión sistemática de la literatura, proponemos una clasificación a partir de la siguiente pregunta específica: ¿cómo se relacionan las SOU con el desempeño organizacional? Para responder a este interrogante adaptaremos un enfoque teórico a fin de clasificar los artículos de la revisión.

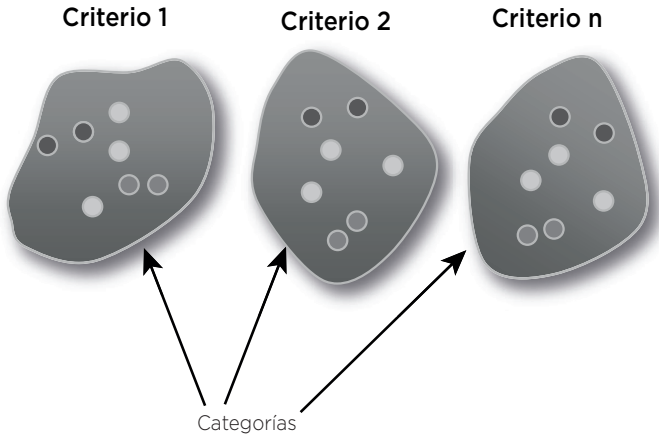
3.1. Modelo de clasificación a partir de la teoría del desempeño organizacional

Uno de los tópicos más importantes en la teoría de la organización consiste en explicar el desempeño, los resultados organizacionales; en otras palabras, se busca entender por qué algunas organizaciones se desarrollan mejor que otras. Como establece Pfeffer (2000), hay un interés teórico para explicar el desempeño, así también como un interés práctico del mundo de los ejecutivos y las empresas. En el caso de las SOU, también el interés es doble: por un lado, la producción bibliográfica trata el desempeño a través de las razones que explican el nacimiento y el desarrollo de las propias SOU y de las métricas habituales de *performance*; y, por otro lado, también hay un enorme interés para desarrollar y gestionar este tipo de empresas.

Para explicar el desempeño organizacional, Pfeffer se centra en cuatro métodos, a saber: la contingencia estructural, la ecología de las poblaciones de organizaciones, los efectos de las prácticas de administración y la posición de la organización en la red de contactos y su relación con fuentes externas de

apoyo. Nosotros vamos a adaptar este enfoque para fijar **cuatro criterios** a fin de clasificar la bibliografía. Luego, dentro de cada criterio, emplearemos categorías sobre la base de las argumentaciones esbozadas en Pfeffer (figura 2).

Figura 2. Desempeño organizacional y clasificación



Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, utilizaremos el criterio de la contingencia estructural, que sostiene que no hay una mejor manera de organizar y que no todas las maneras de organizar son igualmente eficaces; es decir, pueden existir algunos factores que afecten la estructura de la organización.⁽¹⁾ En segundo lugar, usaremos la ecología organizacional que estudia las poblaciones y su cambio a través del nacimiento y muerte de las organizaciones;⁽²⁾ a diferencia de la contingencia, en la ecología organizacional el cambio es deudor de las características del ecosistema y no de las decisiones de la empresa en sí. En tercer lugar, consideraremos las divergencias en el desempeño debido a las prácticas de trabajo de alto desempeño adaptadas a las SOU. Por último, contemplaremos los vínculos establecidos a través de redes que influyen directamente en el flujo de recursos y legitimidad de las organizaciones; los lazos en las redes, la posición de la SOU en la red y la calidad de la interacción determinan, a fin de cuentas, el desempeño organizacional.

3.2. Aplicación

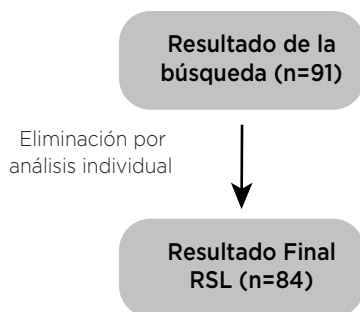
Sobre la base de los 91 artículos seleccionados, descartamos de forma individual 7 papers, ya que presentaban análisis no originales por ser, o bien reviews o

(1) Si bien esta teoría fue fuertemente desarrollada en la década de los 60 y 70, y dejada de lado en la actualidad, nosotros utilizaremos elementos interesantes en la argumentación de Pfeffer (2000) sobre los factores estructurantes para clasificar la bibliografía revisada.

(2) Este argumento es muy potente en la literatura sobre las SOU, ya que gran parte de la bibliografía, explícita o implícitamente, indica que las formas organizacionales mejor adaptadas al ambiente se desempeñan mejor.

revisiones sistemáticas, o bien textos de naturaleza no académica (guías, herramientas para análisis de consultoría, etc.). En consecuencia, nos han quedado 84 artículos (figura 3).

Figura 3. Esquema de búsqueda ajustado



Fuente: elaboración propia.

Los cuatro criterios del modelo clasificatorio adaptados de Pfeffer son la **contingencia estructural**, la **ecología organizacional**, los **recursos humanos** y las **redes**. En la siguiente tabla veremos la cantidad absoluta (Q) y relativa (%) de cada uno de ellos.

Tabla 2. Criterios de clasificación según el desempeño organizacional

Criterio	Q (Cantidad)	% (Participación)
Contingencia estructural	24	29%
Ecología organizacional	29	35%
Los recursos humanos	16	19%
Las redes	15	18%
Totales	84	100%

Fuente: elaboración propia.

Pasemos, ahora, a analizar las **categorías** que componen cada uno de los criterios, empezando por el primero de ellos, que es la **contingencia estructural**. Hemos clasificado la bibliografía en base a tres categorías, a saber: la **estrategia**, la **tecnología** y el **contexto universitario**. En el siguiente cuadro podemos ver la cantidad absoluta y relativa de publicaciones.

Tabla 3. Criterios de contingencia estructural por categorías

Categorías	Q	%	Artículos
Estrategia	10	42%	Buratti <i>et al.</i> (2021); Baines y Smith (2019); Nejabat y Van Geenhuizen (2019); Bessière <i>et al.</i> (2017); Kolb y Wagner (2018); Kwiotkowska (2020); Abbate y Cesaroni (2017); Maisyaroh <i>et al.</i> (2017), Migliori <i>et al.</i> (2019) y Neves y Franco (2018)

Categorías	Q	%	Artículos
Tecnología	6	25%	Fernández-López <i>et al.</i> (2020); Teixeira y Ferreira (2019); Gbadegeshin (2017); Jung y Kim (2018); Ferri <i>et al.</i> (2019); Kulkov <i>et al.</i> (2020)
Contexto Universitario	8	33%	Fernández-López <i>et al.</i> (2019); Ferretti <i>et al.</i> (2019); Poponi <i>et al.</i> (2017); Rodríguez-Gulías <i>et al.</i> (2017); Baroncelli y Landoni, (2019); Iacobucci <i>et al.</i> (2021); Galati <i>et al.</i> (2017)
Total general	24	100%	

Fuente: elaboración propia.

Dentro de la categoría **estrategia**, encontramos la mayor cantidad de artículos que tratan temas tales como la orientación de oportunidad vs. la orientación al mercado; la asunción de riesgos de las SOU en relación con las elecciones estratégicas; etc. Dentro de la categoría **tecnología**, la mayoría de los artículos tratan sobre la problemática de patentes y derechos de propiedad y, en menor medida, sobre desafíos tecnológicos particulares. Por último, en la categoría **contexto universitario** se destaca la situación de la universidad como condicionante del desempeño de la SOU.⁽³⁾

Veamos a continuación el criterio que explica el desempeño a través de la **ecología organizacional**. Este criterio centra su atención en factores clave para el nacimiento y desarrollo de las SOU, pero sobre los cuales las mismas no tienen mayoritariamente control organizacional.

Tabla 4. Criterios de ecología organizacional por categorías

Categorías	Q	%	Artículos
Novedad	3	10%	Rodríguez-Gulías <i>et al.</i> (2018); Guercini y Milanesi (2019); Bagchi-Sen <i>et al.</i> (2020)
Tamaño/densidad	4	14%	Rodeiro-Pazos <i>et al.</i> (2021); Ayoub <i>et al.</i> (2017), Corsi y Prencipe (2018b); Francois y Belarouci (2021)
Institucionales	10	34%	Corsi y Prencipe (2018a); Calderón-Hernández <i>et al.</i> (2020), Rodríguez-Gulías <i>et al.</i> (2018); Bock <i>et al.</i> (2018); Donatiello y Gherardini (2019); Meoli <i>et al.</i> (2019); Jelfs y Lawton Smith (2021); Pérez-Hernández <i>et al.</i> (2021); Fini <i>et al.</i> (2017)
Legitimidad	2	7%	François y Philippart (2019); Jiménez-Zapata y Calderón-Hernández (2018)
Ecosistema	10	34%	Link y Scott (2005); Prencipe <i>et al.</i> (2020); Abootorabi <i>et al.</i> (2021); Hunady <i>et al.</i> (2019); Fuster <i>et al.</i> (2019); Vega-Gomez <i>et al.</i> (2018); Gabrielsson <i>et al.</i> (2019); Sheriff y Muffatto (2019); Montiel-Campos (2018); Corsi <i>et al.</i> (2019)
Total general	29	100%	

Fuente: elaboración propia.

(3) El argumento sobre el contexto universitario no está en Pfeffer (2000), pero se asocia a lo que el autor llama "ambiente" en clave contingencial. Nosotros limitamos el análisis al "ambiente universitario", al contexto universitario próximo a la SOU como factor contingente. El contexto universitario que afecta la estructura no sucede dentro de la SOU propiamente dicho, pero dado que la SOU está incubada dentro de la universidad, tomamos al contexto universitario asimilable a un factor contingente ambiental.

En esta instancia, son cinco las categorías. En primer lugar, los artículos que se basan en la **novedad** hacen referencia al sistema de innovación y el rol que tiene en el desempeño. En cuanto al **tamaño** y la **densidad**, se encuentran los artículos que hacen referencia al tamaño de la SOU –cómo evoluciona en el tiempo, el tamaño de las SOU frente al tamaño de otras empresas, etc.– o los artículos que tratan sobre la densidad de las SOU en la población total. Con relación a la categoría **institucional**, encontramos los artículos cuya preocupación más relevante consiste en temáticas como régimen regulatorio, políticas regionales o nacionales, etc. Dos artículos se categorizan en la problemática de la **legitimidad**. Por último, en la quinta categoría encontramos los artículos que tratan sobre elementos constitutivos del **ecosistema**, tales como parques tecnológicos, incubadoras y un grupo heterogéneo de actores y temáticas dentro del ecosistema.⁽⁴⁾

Pasemos ahora a analizar el tercer criterio, el de los **recursos humanos**. En el mundo de las SOU, el alto desempeño lo hemos circunscripto a la naturaleza y cualidad de los fundadores y a los equipos de trabajo. La bibliografía que pone en evidencia el recurso humano como causa del desempeño trata de entender el comportamiento de los fundadores, así como también las particularidades de los equipos con relación al origen universitario. En este sentido, entonces, las categorías asociadas son los **fundadores** y las **características del equipo**.

Tabla 5. Criterio de recursos humanos por categorías

Categorías	Q	%	Artículos
Las características del equipo	9	56%	Ben-Hafaïedh <i>et al.</i> (2018); Turunen y Hiltunen (2019); Rodríguez-Gulías <i>et al.</i> (2018); Diáñez-González <i>et al.</i> (2021); Ferretti <i>et al.</i> (2020); Almeida y Santos (2021); Sciarelli <i>et al.</i> (2021); Dorner <i>et al.</i> (2017); Almeida (2021)
Los fundadores	7	44%	Thomas <i>et al.</i> (2020); Hannibal (2017); Tagliazucchi <i>et al.</i> (2021); Jonsson <i>et al.</i> (2018); Hesse y Sternberg (2017); Huynh <i>et al.</i> (2017)
Total general	16	100%	

Fuente: elaboración propia.

La categoría que hace referencia a los **equipos** es la que agrupa la mayor cantidad de artículos, que tratan sobre temáticas como la conformación de los grupos, los liderazgos, las cuestiones de género, las retribuciones salariales, los jóvenes, entre otras. La categoría sobre los **fundadores**, por su parte, trata sobre las motivaciones, las finalidades, las características personales, entre otros.

(4) Esta categoría no se encuentra en las argumentaciones de Pfeffer, y en nuestro análisis es un **residuo** que engloba varios aspectos. Cuando hablamos de actores o temáticas del ecosistema, excluimos a la universidad en sí (ella fue categorizada como **contexto universitario** en el **criterio contingente**) y excluimos la escala macro, la cual se analiza en la categoría **institucional**. En otras palabras, los temas englobados en el ecosistema se refieren al nivel meso.

Por último, pasemos a ver el cuarto criterio, el de las **redes**. En el caso de las SOU, destacamos el lugar que tiene la empresa en las redes de conocimiento epistémico y la posición en otro tipo de redes;⁽⁵⁾ también consideramos las cuestiones de prestigio como causa del desempeño en una red. Por lo tanto, los criterios asociados son el lugar en la **red de conocimiento**, el **posicionamiento en la red** y el **prestigio** en la red.

Tabla 6. Criterio de las redes por categorías

Categorías	Q	%	Artículos
Red de conocimiento	5	29%	Taheri <i>et al.</i> (2018); Sousa-Ginel <i>et al.</i> (2017); Cho y Sohn (2017); Sousa-Ginel <i>et al.</i> (2021); Taheri y van Geenhuizen (2019)
El posicionamiento en la red	8	57%	Prieto y Holgado (2019); Li <i>et al.</i> (2021); Moog y Soost (2020); Ye <i>et al.</i> (2019); Diáñez-González <i>et al.</i> (2021); Bruneel <i>et al.</i> (2020); Khodaei <i>et al.</i> (2020); Laage-Hellman <i>et al.</i> (2020)
El prestigio en la red	2	14%	Civera y Meoli (2018); Houweling y Wolff (2020)
Total	14	100%	

Fuente: elaboración propia.

El **posicionamiento en la red** es la categoría más gravitante, ya que trata temas tales como la influencia del capital relacional, la conexión de las redes, la influencia de la estructura social de las redes, entre otros. La categoría del lugar en la **red de conocimiento** es muy similar a la anterior, solo que hace hincapié en el conocimiento como elemento de interacción. Por último, con relación al **prestigio**, esta categoría hace referencia o bien al prestigio que la SOU adquiere de la universidad o bien al prestigio intrínseco de los investigadores que fundan las SOU.

4. Consideración final

Por medio del presente trabajo podemos arribar a tres importantes conclusiones. En primer lugar, la variable geográfica muestra el interés que existe en los autores europeos por sobre los autores de otras zonas, por lo que una interesante línea de investigación consistirá en indagar los factores que explican la posición predominante europea en este tipo de investigación.

En segundo lugar, nos parece sumamente ilustrativo que las *keywords* más relevantes, junto con la idea de *spin-off*, sean *academic entrepreneurship* y *technology transfer*. Esto demuestra que el estudio de las empresas tecnológicas nacidas en el seno de las universidades tiene dos fuentes críticas de análisis,

(5) En rigor, todas serían “redes” en términos analíticos, pero optamos por distinguir la redes de “conocimiento” por la importancia que tiene en el mundo del emprendimiento universitario.

a saber: el fenómeno del emprendimiento universitario y el de la vinculación tecnológica.

En tercero y último lugar, consideramos que la adaptación de Pfeffer (2000) nos ha permitido clasificar la bibliografía de las SOU en clave del desempeño organizacional. Esto tiene un doble impacto. Por un lado, afecta al propio campo sobre el estudio organizacional en sí, colaborando nuestro artículo en la clarificación de dimensiones estratégicas en este tipo de conocimiento disciplinar. Y, por el otro, dichas dimensiones organizacionales ayudan a mejorar el entendimiento específico de las SOU. Por ejemplo, estas dimensiones posibilitan realizar una síntesis entre los abordajes que utilizan procesos dinámicos con aquellos que utilizan análisis de determinantes estáticos en la explicación sobre el desempeño de las SOU.

En pocas palabras, considerar los factores contingentes de la empresa, las características del ecosistema, la importancia del factor humano o el rol de las redes nos ha permitido identificar cuatro dimensiones analíticas útiles para futuros estudios que vinculen el nacimiento y la evaluación de las SOU.

5. Referencias bibliográficas

- Abbate, T. y Cesaroni, F.** (2017). The (needed?) market orientation of academic spin-off firms. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(4-5), pp. 395-421. doi.org/10.1504/IJEIM.2017.085690
- Abootorabi, H.; Wiklund, J.; Johnson, A. R. y Miller, C. D.** (2021). A holistic approach to the evolution of an entrepreneurial ecosystem: an exploratory study of academic spin-offs. *Journal of Business Venturing*, 36(5), 106-143.
- Almeida, F.** (2021). Human resource management practices at university spin-offs. *International Journal of Organizational Analysis*. doi.org/10.1108/IJOA-04-2020-2164
- Almeida, F. L. y Santos, J. D.** (2021). Perceptions and role of university spin-offs on the employment of young graduates. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 25(4-5), pp. 279-302. doi.org/10.1504/IJEIM.2021.119177
- Ayoub, M. R.; Gottschalk, S. y Müller, B.** (2017). Impact of public seed-funding on academic spin-offs. *Journal of Technology Transfer*, 42(5), pp. 1100-1124. doi.org/10.1007/s10961-016-9476-5
- Bagchi-Sen, S., Baines, N. y Smith, H. L.** (2020). Characteristics and Outputs of University Spin-offs in the United Kingdom. *International Regional Science Review*. doi.org/10.1177/0160017620925129
- Baines, N. y Smith, H. L.** (2019). Key driving factors for product and service innovations in UK university spin-offs. *Industry and Higher Education*, 33(3), pp. 161-171. doi.org/10.1177/0950422219825579

- Baroncelli, A. y Landoni, M.** (2019). Imitation and entrepreneurial learning: Insights from academic spin-offs. *Industry and Higher Education*, 33(4), pp. 233-245. doi.org/10.1177/0950422219832461
- Ben-Hafaïedh, C.; Micozzi, A. y Pattitoni, P.** (2018). Academic spin-offs' entrepreneurial teams and performance: a subgroups approach. *Journal of Technology Transfer*, 43(3), pp. 714-733. doi.org/10.1007/s10961-017-9623-7
- Bessière, V.; Gomez-Breyse, M.; Messegem, K.; Ramaroson, A. y Sammut, S.** (2017). Drivers of growth: The case of French academic spin-off. *International Journal of Entrepreneurship and Innovation Management*, 21(4-5), pp. 318-342. doi.org/10.1504/IJEIM.2017.085684
- Bock, C.; Landau, C.; Orendt, M. y Schmidt, M.** (2018). Are public financing schemes beneficial for university spin-offs and the technology transfer of innovations? *International Journal of Innovation Management*, 22(6). doi.org/10.1142/S1363919618500524
- Brandi, J. P.** (2022). Las Spin-Off universitarias. Elementos para un debate necesario. *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, 12(1). cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perspectivas
- Bruneel, J.; Clarysse, B.; Bobelyn, A. y Wright, M.** (2020). Liquidity events and VC-backed academic spin-offs: The role of search alliances. *Research Policy*, 49(10). doi.org/10.1016/j.respol.2020.104035
- Buratti, N.; Profumo, G. y Persico, L.** (2021). The impact of market orientation on university spin-off business performance. *Journal of International Entrepreneurship*, 19(1), pp. 104-129. doi.org/10.1007/s10843-020-00282-4
- Calderón-Hernández, G.; Jiménez-Zapata, Y. A. y Serna-Gomez, H. M.** (2020). Barriers to university spin-off creation in an emerging context: an institutional theory of organizations approach. *Minerva*, 58(4), pp. 625-650. doi.org/10.1007/s11024-020-09407-4
- Chicaiza-Becerra, L. A.; Riaño Casallas, M. I.; Rojas-Berrio, S.-P. y Garzón Santos, C.** (2017). Revisión sistemática de la literatura en administración. *Escuela de Administración y Contaduría Pública*, (29), pp. 2-18. fce.unal.edu.co/media/files/CentroEditorial/documentos/documentosEACP/documentos-EACP-29.pdf
- Cho, J. H. y Sohn, S. Y.** (2017). Competing risk model for predicting stabilization period of university spin-off ventures. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), pp. 777-796. doi.org/10.1007/s11365-016-0422-7
- Civera, A. y Meoli, M.** (2018). Does university prestige foster the initial growth of academic spin-offs? *Economia e Politica Industriale*, 45(2), pp. 111-142. doi.org/10.1007/s40812-017-0072-y
- Corsi, C. y Prencipe, A.** (2018a). Internal funding, debt and external equity: Which of these effectively improve the growth of university spin-offs? *International Journal of Entrepreneurial Venturing*, 10(6), pp. 638-662. doi.org/10.1504/IJEV.2018.095315
- . (2018b). The Contribution of University Spin-Offs to the Competitive Advantage of Regions. *Journal of the Knowledge Economy*, 9(2), pp. 473-499. doi.org/10.1007/s13132-017-0501-1

- Corsi, C.; Prencipe, A.; Rodríguez-Gulías, M. J.; Rodeiro-Pazos, D. y Fernández-López, S.** (2019). Growth of KIBS and non-KIBS firms: Evidences from university spin-offs. *Service Industries Journal*, 39(1), pp. 43-64. doi.org/10.1080/02642069.2018.1436703
- Diáñez-González, J. P.; Camelo-Ordaz, C. y Fernández-Alles, M.** (2021). Drivers and implications of entrepreneurial orientation for academic spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 17(2), pp. 1007-1035. doi.org/10.1007/s11365-020-00652-3
- Donatiello, D. y Gherardini, A.** (2019). All that glitters is not gold: the surrogate use of university spin-offs. Insights from Italy. *Higher Education Policy*, 32(2), pp. 203-226. doi.org/10.1057/s41307-017-0079-z
- Dorner, M.; Fryges, H. y Schopen, K.** (2017). Wages in high-tech start-ups - Do academic spin-offs pay a wage premium? *Research Policy*, 46(1), pp. 1-18. doi.org/10.1016/j.respol.2016.09.002
- Fernández-López, S.; Rodeiro-Pazos, D.; García González, F. y Rodríguez-Gulías, M. J.** (2019). Determinants of high-growth university spin-offs in Spain. *Journal of Science and Technology Policy Management*, 10(4), pp. 890-904. doi.org/10.1108/JSTPM-03-2018-0027
- Fernández-López, S.; Rodríguez-Gulías, M. J.; Dios-Vicente, A. y Rodeiro-Pazos, D.** (2020). Individual and joint effect of patenting and exporting on the university spin-offs' survival. *Technology in Society*, 62. doi.org/10.1016/j.techsoc.2020.101326
- Ferretti, M.; Ferri, S.; Fiorentino, R.; Parmentola, A. y Sapio, A.** (2019). Neither absent nor too present: The effects of the engagement of parent universities on the performance of academic spin-offs. *Small Business Economics*, 52(1), pp. 153-173. doi.org/10.1007/s11187-018-0022-8
- (2020). What drives the growth of academic spin-offs? Matching academics, universities, and non-research organizations. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 16(1), pp. 137-163. doi.org/10.1007/s11365-018-0497-4
- Ferri, S.; Fiorentino, R.; Parmentola, A. y Sapio, A.** (2019). Patenting or not? The dilemma of academic spin-off founders. *Business Process Management Journal*, 25(1), pp. 84-103. doi.org/10.1108/BPMJ-06-2017-0163
- Fini, R.; Fu, K.; Mathisen, M. T.; Rasmussen, E. y Wright, M.** (2017). Institutional determinants of university spin-off quantity and quality: A longitudinal, multilevel, cross-country study. *Small Business Economics*, 48(2), pp. 361-391. doi.org/10.1007/s11187-016-9779-9
- Francois, V. y Belarouci, M.** (2021). Do academic spin-offs outperform young innovative companies? A comparison of survival rates and growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*. doi.org/10.1108/JSBED-05-2020-0169
- François, V. y Philippart, P.** (2019). A university spin-off launch failure: Explanation by the legitimation process. *Journal of Technology Transfer*, 44(4), pp. 1188-1215. doi.org/10.1007/s10961-017-9648-y
- Fuster, E.; Padilla-Meléndez, A.; Lockett, N. y del-Águila-Obra, A. R.** (2019). The emerging role of university spin-off companies in developing regional entrepreneurial university ecosystems

- tems: The case of Andalusia. *Technological Forecasting and Social Change*, 141, pp. 219-231. doi.org/10.1016/j.techfore.2018.10.020
- Gabrielsson, J.; Politis, D. y Billström, A.** (2019). University spin-offs and triple helix dynamics in regional innovation ecosystems: a comparison of technology intensive start-ups in Sweden. *Global Business and Economics Review*, 21(3-4), pp. 362-381. doi.org/10.1504/GBER.2019.099398
- Galati, F.; Bigliardi, B.; Petroni, A. y Marolla, G.** (2017). Which factors are perceived as obstacles for the growth of Italian academic spin-offs? *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(1), pp. 84-104. doi.org/10.1080/09537325.2016.1199853
- Gbadegeshin, S. A.** (2017). Commercialization process of high technology: A study of Finnish University Spin-off. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 23(2), pp. 1-22.
- Guercini, S. y Milanese, M.** (2019). Newness and heritage in business networks: Case analysis of university spin-offs. *Industrial Marketing Management*, 80, pp. 139-148. doi.org/10.1016/j.indmarman.2017.12.013
- Hannibal, M.** (2017). Enacted identities in the university spin-off process—Bridging an imaginative gap [L'adoption des identités de rôle dans les processus de spin-off universitaires—Comblant un écart imaginaire]. *Journal of International Entrepreneurship*, 15(3), pp. 239-265. doi.org/10.1007/s10843-016-0168-x
- Hesse, N. y Sternberg, R.** (2017). Alternative growth patterns of university spin-offs: Why so many remain small? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 13(3), pp. 953-984. doi.org/10.1007/s11365-016-0431-6
- Hewitt-Dundas, N.** (2015). Profiling UK University Spin-outs. pure.qub.ac.uk/en/publications/profiling-uk-university-spin-outs
- Houweling, S. y Wolff, S.** (2020). The influence of scientific prestige and peer effects on the intention to create university spin-offs. *Journal of Technology Transfer*, 45(5), pp. 1432-1450. doi.org/10.1007/s10961-019-09747-8
- Hunady, J.; Orviska, M. y Pisar, P.** (2019). What matters: The Formation of University Spin-offs in Europe. *Business Systems Research*, 10(1), pp. 138-152. doi.org/10.2478/bsrj-2019-0010
- Huynh, T.; Patton, D.; Arias-Aranda, D. y Molina-Fernández, L. M.** (2017). University spin-off's performance: Capabilities and networks of founding teams at creation phase. *Journal of Business Research*, 78, pp. 10-22. doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.04.015
- Iacobucci, D.; Micozzi, A. y Piccaluga, A.** (2021). An empirical analysis of the relationship between university investments in Technology Transfer Offices and academic spin-offs. *R and D Management*, 51(1), pp. 3-23. doi.org/10.1111/radm.12434
- Jelfs, P. y Lawton Smith, H.** (2021). Financial performance studies of university spin-off companies (USOs) in the West Midlands. *Journal of Technology Transfer*, 46(6), pp. 1949-1972. doi.org/10.1007/s10961-020-09835-0

- Jiménez-Zapata, Y. A. y Calderón-Hernández, G.** (2018). Factores culturales que inciden en la creación de spin-off universitarias. Un estudio en una universidad pública colombiana. *Estudios Gerenciales*, 34(148), pp. 320-335. doi.org/10.18046/j.estger.2018.148.2595
- Jonsson, L.; Santurio, M. y Micucci, P.** (2018). Are there specific factors that increase the possibility of success for university spin-off companies? A longitudinal study of 50 companies over nineteen years. *International Journal of Technology Management and Sustainable Development*, 17(3), pp. 253-274. doi.org/10.1386/tmsd.17.3.253_1
- Jung, H. y Kim, B.-K.** (2018). Determinant factors of university spin-off: The case of Korea. *The Journal of Technology Transfer*, 43(6), pp. 1631-1646.
- Khodaei, H.; Scholten, V. E.; Wubben, E. F. M. y Omta, S. W. F.** (2020). The role of academic spin-offs facilitators in navigation of the early growth stage critical junctures. *IEEE Transactions on Engineering Management*. doi.org/10.1109/TEM.2020.2995361
- Kolb, C. y Wagner, M.** (2018). How university spin-offs differ in composition and interaction: a qualitative approach. *Journal of Technology Transfer*, 43(3), pp. 734-759. doi.org/10.1007/s10961-017-9629-1
- Kulkov, I.; Berggren, B.; Eriksson, K.; Hellström, M. y Wikstrom, K.** (2020). The importance of financial resources and ownership of intellectual property rights for university spin-offs: The cases of Finland and Sweden. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 27(7), pp. 1125-1147. doi.org/10.1108/JSBED-09-2019-0308
- Kwiatkowska, A.** (2020). Alternative combinations of determinants creating financial strategy. The case of polish university spin-off companies. *Argumenta Oeconomica*, 1(44), pp. 387-412. doi.org/10.15611/aoe.2020.1.15
- Laage-Hellman, J.; Lind, F.; Öberg, C. y Shih, T.** (2020). Interactions between university spin-offs and academia: A dynamic perspective. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 35(12), pp. 1941-1955. doi.org/10.1108/JBIM-08-2019-0380
- Li, H.; Yang, X. y Cai, X.** (2021). Academic spin-off activities and research performance: the mediating role of research collaboration. *Journal of Technology Transfer*. doi.org/10.1007/s10961-021-09869-y
- Link, A. N. y Scott, J. T.** (2005). Opening the ivory tower's door: an analysis of the determinants of the formation of US university spin-off companies. *Research Policy*, 34(7), pp. 1106-1112. doi.org/10.1016/j.respol.2005.05.015
- Maisyaroh, A.; Sutopo, W.; Yuniaristanto y Rasli, A. M.** (2017). A competitive analysis and formulation of strategy of university spin off company. *Advanced Science Letters*, 23(9), 8652-8658. https://doi.org/10.1166/asl.2017.9946
- Meoli, M.; Paleari, S. y Vismara, S.** (2019). The governance of universities and the establishment of academic spin-offs. *Small Business Economics*, 52(2), pp. 485-504. doi.org/10.1007/s11187-017-9956-5
- Messina, L.; Miller, K.; Galbraith, B. y Hewitt-Dundas, N.** (2022). A recipe for USO success? Unravelling the micro-foundations of dynamic capability building to overcome critical junctures. *Technological Forecasting and Social Change*, 174. sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0040162521006910

- Migliori, S.; Pittino, D.; Consorti, A. y Lucianetti, L.** (2019). The relationship between Entrepreneurial Orientation, Market Orientation and Performance in University Spin-Offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 15(3), pp. 793-814. doi.org/10.1007/s11365-017-0488-x
- Montiel-Campos, H.** (2018). University spin-offs creation in the Latin American region: An exploratory study. *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economies*, 10(3), pp. 386-408. doi.org/10.1108/JEEE-02-2018-0011
- Moog, P. y Soost, C.** (2020). Does team diversity really matter? The connection between networks, access to financial resources, and performance in the context of university spin-offs. *Small Business Economics*, 58, pp. 323-351. doi.org/10.1007/s11187-020-00412-1
- Nejabat, R. y Van Geenhuizen, M.** (2019). Entrepreneurial risk-taking in sustainable energy: University spin-off firms and market introduction in northwest Europe. *Sustainability (Switzerland)*, 11(24). doi.org/10.3390/SU11246952
- Neves, M. y Franco, M.** (2018). Academic spin-off creation: Barriers and how to overcome them. *R and D Management*, 48(5), pp. 505-518. doi.org/10.1111/radm.12231
- Pérez-Hernández, P.; Calderón, G. y Noriega, E.** (2021). Generation of university spin off companies: Challenges from México. *Journal of Technology Management and Innovation*, 16(1), pp. 14-22.
- Pfeffer, J.** (2000). *Nuevos rumbos en la teoría de la organización: problemas y posibilidades*. M. del P. Carril Villareal (Trad.). Oxford University Press.
- Poponi, S.; Braccini, A. M. y Ruggieri, A.** (2017). Key success factors positively affecting organizational performance of academic spin-offs. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 14(5). doi.org/10.1142/S0219877017500262
- Prencipe, A.; Corsi, C.; Rodríguez-Gulías, M. J.; Fernández-López, S. y Rodeiro-Pazos, D.** (2020). Influence of the regional entrepreneurial ecosystem and its knowledge spillovers in developing successful university spin-offs. *Socio-Economic Planning Sciences*, 72, 100814. doi.org/10.1016/j.seps.2020.100814
- Prieto, M. C. P. y Holgado, M. A. T.** (2019). The influence of relational capital and networking on the internationalization of the university spin-off. *Intangible Capital*, 15(1), pp. 22-37. doi.org/10.3926/ic.1186
- Rodeiro-Pazos, D.; Fernández-López, S.; Rodríguez-Gulías, M. J. y Dios-Vicente, A.** (2021). Size and survival: an analysis of the university spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 171. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120953
- Rodríguez-Gulías, M. J.; Fernández-López, S. y Rodeiro-Pazos, D.** (2018). Gender differences in growth of Spanish university spin-offs. *Gender in Management*, 33(2), pp. 86-103. doi.org/10.1108/GM-04-2017-0040
- Rodríguez-Gulías, M. J.; Fernández-López, S.; Rodeiro-Pazos, D.; Corsi, C. y Prencipe, A.** (2018). The role of knowledge spillovers on the university spin-offs innovation. *Science and Public Policy*, 45(6), pp. 875-883. doi.org/10.1093/SCIPOL/SCY018

- Rodríguez-Gulías, M. J., Rodeiro-Pazos, D. y Fernández-López, S.** (2017). The growth of university spin-offs: a dynamic panel data approach. *Technology Analysis and Strategic Management*, 29(10), pp. 1181-1195. doi.org/10.1080/09537325.2016.1277580
- Rodríguez-Gulías, M. J.; Rodeiro-Pazos, D.; Fernández-López, S.; Corsi, C. y Prencipe, A.** (2018). The role of venture capitalist to enhance the growth of Spanish and Italian university spin-offs. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 14(4), pp. 1111-1130. doi.org/10.1007/s11365-017-0489-9
- Sciarelli, M.; Landi, G. C.; Turriziani, L. y Tani, M.** (2021). Academic entrepreneurship: Founding and governance determinants in university spin-off ventures. *Journal of Technology Transfer*, 46(4), pp. 1083-1107. doi.org/10.1007/s10961-020-09798-2
- Sheriff, M. y Muffatto, M.** (2019). University spin-offs: a new framework integrating enablers, stakeholders and results. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 16(2). doi.org/10.1142/S0219877019500202
- Sousa-Ginel, E.; Franco-Leal, N. y Camelo-Ordaz, C.** (2017). The influence of networks on the knowledge conversion capability of academic spin-offs. *Industrial and Corporate Change*, 26(6), pp. 1125-1144. doi.org/10.1093/icc/dtx013
- , (2021). Knowledge conversion capability and networks as drivers of innovation in academic spin-offs. *Journal of Engineering and Technology Management - JET-M*, 59. doi.org/10.1016/j.jengtecman.2021.101615
- Tagliacruzchi, G.; Marchi, G. y Balboni, B.** (2021). A nonlinear relationship between the team composition and performance in university spin-offs. *Technological Forecasting and Social Change*, 172. doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121061
- Taheri, M. y van Geenhuizen, M.** (2019). Knowledge relationships of university spin-off firms: Contrasting dynamics in global reach. *Technological Forecasting and Social Change*, 144, pp. 193-204. doi.org/10.1016/j.techfore.2019.03.013
- Taheri, M.; Ye, Q. y van Geenhuizen, M.** (2018). University spin-off firms' struggle with openness in early knowledge relationships: In search of antecedents and outcomes. *Technology Analysis and Strategic Management*, 30(11), pp. 1310-1324. doi.org/10.1080/09537325.2018.1459539
- Teixeira, A. A. C. y Ferreira, C.** (2019). Intellectual property rights and the competitiveness of academic spin-offs. *Journal of Innovation and Knowledge*, 4(3), pp. 154-161. doi.org/10.1016/j.jik.2018.12.002
- Thomas, V. J.; Bliemel, M.; Shippam, C. y Maine, E.** (2020). Endowing university spin-offs pre-formation: Entrepreneurial capabilities for scientist-entrepreneurs. *Technovation*, pp. 96-97. doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102153
- Turunen, P. y Hiltunen, E.** (2019). Empowering Leadership in a University Spin-off Project: A Case Study of Team Building. *South Asian Journal of Business and Management Cases*, 8(3), pp. 335-349. doi.org/10.1177/2277977919876734

Vega-Gómez, F.-I.; Miranda, F. J.; Chamorro Mera, A. y Pérez Mayo, J. (2018). The spin-off as an instrument of sustainable development: incentives for creating an academic USO. *Sustainability*, 10(11), article 11. doi.org/10.3390/su10114266


Ye, J.; Wu, Y.; Hao, B. y Chen, Z. (2019). The interplay of external ties and internal knowledge base: Implications for radical innovation in China's university spin-offs. *Chinese Management Studies*, 13(4), pp. 778-801. doi.org/10.1108/CMS-06-2018-0551

Las billeteras virtuales: un instrumento financiero alternativo para lograr la inclusión financiera

Gonzalo Rubén Sosa

*Universidad Nacional de La Pampa, Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas,
Santa Rosa, Argentina*

✉ gonzasosa13@gmail.com

 Fecha de recepción: 03/11/2022 – Fecha de aceptación: 11/12/2022

Cómo citar este artículo: Sosa, G. R. (2023). Las billeteras virtuales: un instrumento financiero alternativo para lograr la inclusión financiera. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 143-157. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a08>

Resumen: En el presente trabajo se investiga acerca de las billeteras virtuales, si estas son un instrumento financiero viable para reemplazar a los medios de pago tradicionales y si favorecen la inclusión financiera. Para ello, se analizan diferentes puntos.

En primer lugar, se describen conceptos claves para poder entender el tema analizado a lo largo del trabajo, como son las billeteras virtuales, la inclusión financiera y la matriz FODA. En segundo lugar, se realiza un análisis profundo de las billeteras virtuales existentes en el país, los medios de pago más utilizados por la población y la inclusión financiera. En tercer lugar, se analiza la encuesta realizada por el investigador, estableciendo relaciones entre diferentes cuestiones vinculadas con las billeteras virtuales y la inclusión financiera. Por último, a partir de la realización de este trabajo, se logró comprender que la Argentina tiene un escenario favorable para lograr en un futuro la bancarización total de la población y lograr aumentar la utilización del uso de las billeteras virtuales.

Palabras clave: billetera virtual; inclusión financiera; medios de pago electrónicos; transformación digital; cuentas bancarias.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Virtual wallets: an alternative financial instrument to achieve financial inclusion

Abstract: In the present work, it was investigated about virtual wallets, if they are a viable financial instrument to replace traditional means of payment and if they favor financial inclusion. For this, different points were analyzed.

In the first place, key concepts are described to be able to understand the topic analyzed throughout the work, such as virtual wallets, financial inclusion and the SWOT matrix. Second, an in-depth analysis of the existing virtual wallets in the country, the means of payment most used by the population and financial inclusion was carried out. Third, the survey conducted by the researcher was analyzed, establishing relationships between different issues, linked to virtual wallets and financial inclusion. Finally, from the realization of this work, it was possible to understand that Argentina has a favorable scenario to achieve in the future the total banking of the population and to increase the use of virtual wallets.

Keywords: virtual wallet; financial inclusion; electronic payment methods; digital transformation; bank accounts.

Carteiras virtuais: um instrumento financeiro alternativo para a inclusão financeira

Resumo: Este trabalho investigou se as carteiras virtuais são um instrumento financeiro viável para substituir os meios de pagamento tradicionais e se promovem a inclusão financeira. Para o efeito, foram analisados diferentes pontos.

Em primeiro lugar, são descritos conceitos-chave para a compreensão do tema analisado ao longo do trabalho, tais como carteiras virtuais, inclusão financeira e matriz SWOT. Em segundo lugar, foi feita uma análise aprofundada sobre as carteiras virtuais existentes no país, os meios de pagamento mais utilizados pela população e a inclusão financeira. Em terceiro lugar, foi analisado o inquérito realizado pelo investigador, estabelecendo relações entre diferentes questões relacionadas com as carteiras virtuais e a inclusão financeira. Por fim, a partir deste trabalho, foi possível compreender que a Argentina possui um cenário favorável para alcançar a total bancarização da população no futuro e aumentar o uso de carteiras virtuais.

Palavras-chave: carteira virtual; inclusão financeira; meios de pagamento electrónicos; transformação digital; contas bancárias.

1. Introducción

En la actualidad, los dispositivos digitales e internet ofrecen un abanico de posibilidades para la población mundial, donde los países más escasos de recursos que tienen un índice de bancarización muy bajo utilizan sus teléfonos como herramienta de pago.

Asimismo, como expresa Torcassi (subgerente general de Regulación Financiera del Banco Central) (2019), un elemento sustancial para impulsar la bancarización en el país es “promover iniciativas y herramientas que mejoren la inclusión financiera, donde de este modo se mejora el desarrollo económico y la calidad de vida de los ciudadanos”.

Con lo antes expuesto, es de suma importancia destacar que a lo largo del trabajo se pretenderá responder a la siguiente pregunta: ¿las billeteras virtuales son un instrumento financiero viable para ser utilizado como medio de pago alternativo a los medios tradicionales y, al mismo tiempo, son pertinentes para lograr la inclusión financiera? Para poder dar una respuesta a este interrogante, el objetivo general del trabajo es analizar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) de las billeteras virtuales en Argentina, poniendo foco en evaluar si son un instrumento financiero viable para ser utilizado como medio de pago alternativo a los medios tradicionales y si las mismas impulsan la inclusión financiera de las personas no bancarizadas en los últimos tres años. Para dar cumplimiento a este objetivo general, se desarrollan en el trabajo diversos objetivos específicos, a saber:

- identificar cuáles son las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las billeteras virtuales en Argentina;
- analizar la población que se encuentra bancarizada en la Argentina;
- evaluar si las billeteras virtuales son un instrumento financiero viable para ser utilizado como medio de pago alternativo a los medios tradicionales;
- indagar si las billeteras virtuales impulsan la inclusión financiera de las personas no bancarizadas.

En relación a la metodología de investigación de este trabajo, la misma es aplicada, ya que se tiene por objetivo proponer soluciones a un problema concreto de la sociedad, que en este caso son las billeteras virtuales como herramienta para lograr la inclusión financiera y como medio de pago alternativo a los medios tradicionales. Además, la metodología es de tipo descriptivo, ya que lo que se busca es describir diversas características de las billeteras virtuales y se realiza un análisis de la inclusión financiera en el país. Respecto a este tipo de estudio, Fassio *et al.* (2002) definen que “los estudios descriptivos miden las variables en forma independiente, nunca buscan establecer y/o medir relaciones entre variables” (pp. 2-3).

El tipo de investigación es cualitativa, ya que con este trabajo no se busca realizar muestras numéricas, tampoco cuantificar los datos ni generalizar los resultados de la muestra a la población de interés. Las técnicas empleadas fueron la recopilación documental, la observación y el análisis de gráficos. También se utilizaron diferentes fuentes digitales, como páginas web y artículos relacionados con el tema y, además, se realizó una encuesta tomando una muestra descriptiva aleatoria, que abarcó una cantidad de 235 personas de diferente franja etaria, realizada de manera anónima.

La hipótesis que surge del presente trabajo es la siguiente: los diferentes medios digitales e internet son un escenario favorable para la utilización de las billeteras electrónicas que existen en el país y un medio propicio para la inclusión financiera de la mayoría de sus habitantes, contribuyendo a reemplazar medios de pago tradicionales.

Para finalizar, se optó por realizar este trabajo porque se considera que es un tema crucial para tratar en la actualidad, además de brindar una base sólida para la realización de trabajos futuros aplicados a las ciencias económicas; en este sentido, se estima que este trabajo será de gran ayuda.⁽¹⁾

2. Marco teórico

El presente trabajo analiza las billeteras virtuales en Argentina, poniendo énfasis en evaluar si son un instrumento financiero viable para ser utilizado como medio de pago alternativo a los medios tradicionales y si las mismas impulsan la inclusión financiera. Para ello, es de suma importancia conocer algunos conceptos tales como billeteras virtuales, inclusión financiera y matriz FODA.

2.1. Billeteras virtuales

Según el Ministerio de Economía (2020b), una billetera virtual es “una aplicación móvil con la que podés hacer múltiples operaciones financieras, aunque no tengas cuenta en un banco. Con la billetera virtual haces todo desde el celular, sin salir de tu casa y sin hacer filas”.

Las billeteras virtuales están revolucionando el comercio gracias a los múltiples beneficios que brindan a los usuarios, pero también por la forma de pensar el dinero. Entre los beneficios que describe el Ministerio de Economía (2020), se pueden mencionar: “Recibir dinero desde una cuenta bancaria o desde otra billetera virtual, transferir dinero de forma inmediata, abonar facturas de servicios”.

Según el Banco Central de la República Argentina (BCRA) (“Medios de Pago Electrónicos”, s.f.), los medios de pago electrónicos –entre los que se incluyen las billeteras virtuales– son “un pilar fundamental para lograr una mayor inclusión financiera, ya que la ampliación de la red de aceptación de estos pagos es clave para potenciar su uso por quienes se encuentran en un estado de bancarización precaria”.

Por último, es importante destacar que modernizar el sistema de pagos contribuye a mejorar la competitividad de la economía y la generación de empleo productivo.

(1) Cabe señalar que el tema investigado en este artículo se relaciona con algunas materias del área de la administración y la economía, como son Introducción a la Administración, Introducción a la Economía, Microeconomía y Macroeconomía. Además, gracias a estas asignaturas, es posible realizar un mejor análisis del contexto económico y tener una mirada más intelectual sobre el mismo. En relación a lo mencionado, la realización de este trabajo es un requisito indispensable para aprobar la asignatura Introducción al Conocimiento Científico y Metodología de la Investigación. Finalmente, es de suma importancia destacar que el presente artículo es una síntesis de la investigación realizada originalmente, con el fin de presentarlo en la revista *Perspectivas*, de la facultad de Ciencias Económicas y Jurídica, y cuyo trabajo original se puede consultar en: drive.google.com/file/d/13QCOQifq1iHllaySYf0wdzL7yVmdMH-z/view?usp=sharing

2.2. Inclusión financiera

En la actualidad, la inclusión financiera es un factor importante para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. Al respecto, el Banco Mundial (2018) define a la inclusión financiera, tanto para personas físicas como para empresas, como “tener acceso a productos financieros útiles y asequibles que satisfagan sus necesidades (...) prestados de manera responsable y sostenible” (párr. 1).

En el país, la inclusión financiera es una prioridad para las autoridades y los órganos encargados de las reglamentaciones, por ello una de las políticas del Banco Central de la República Argentina es lograr una mayor inclusión financiera, a través de la cual la sociedad pueda tener acceso a los servicios financieros y se pueda beneficiar con el crecimiento de la economía.

De lo anterior, es importante aclarar que los hogares de mayor poder adquisitivo están más incluidos en el sistema financiero, lo que les permite poder enviar y recibir pagos; además, el dinero de estos hogares se encuentra en las cuentas de los bancos, lo que constituye una gran herramienta para brindar seguridad al usuario. Por el contrario, los hogares más vulnerables y alejados del sistema financiero ahorran y realizan pagos a través del dinero en efectivo, con lo cual están más expuestos a sufrir mayor inseguridad en relación al uso del efectivo. Por ello, ya hace varios años que se está buscando, en todo el mundo, lograr una mayor inclusión financiera con la finalidad de romper la brecha financiera entre el sector más vulnerable y aquellos sectores que no lo son.

2.3. Matriz FODA

El análisis FODA consiste en realizar un análisis de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evolución externa, es decir, las oportunidades y las amenazas. Además, a través de este análisis sencillo es posible obtener una perspectiva general de lo que se está analizando.

Según Ponce Talancón (2006), la matriz FODA es “una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales” (p. 1). De acuerdo a este autor, la matriz FODA está compuesta por cuatro partes:

- fortalezas: es alguna función que una organización realiza de manera correcta;
- debilidades: es un factor considerado vulnerable en cuanto a su organización o simplemente una actividad que la empresa realiza en forma deficiente;
- oportunidades: son aquellas fuerzas ambientales de carácter externo no controlables por la organización, pero que representan elementos potenciales de crecimiento; y
- amenazas: representan la suma de las fuerzas ambientales no controlables por la organización, como también fuerzas o aspectos negativos y problemas potenciales.

En síntesis, la matriz FODA en este trabajo es utilizada como una herramienta que permite analizar muy brevemente los factores internos y externos de las billeteras virtuales y su impacto en la inclusión financiera de las personas en nuestro país.

3. Desarrollo del trabajo

3.1. Billeteras virtuales en Argentina

En el país y en el mundo existen gran variedad de billeteras virtuales. Según la Cámara Argentina de Fintech (2021), las más utilizadas por la sociedad a nivel local son: Mercado Pago, Ualá, MODO, Cuenta DNI, VALEpei, Naranja X y Nubi.

Todas las billeteras nombradas con anterioridad se lanzaron al mercado con dos funciones básicas: pagar y recibir dinero de manera ágil. En la actualidad, estas actividades son básicas, pero además de ellas se agregaron otras, como, por ejemplo, las que permiten acceder a préstamos, obtener tarjetas prepagas, permitir la carga de la SUBE y del celular, abonar los servicios, realizar transferencias a través de la Clave Virtual Uniforme (CVU),⁽²⁾ entre otras.

Otro punto importante a destacar de las billeteras virtuales es que permiten la lectura del código QR, que puede definirse como:

... un código de respuesta rápida. Es la evolución del código de barras y permite, al ser escaneado, ver la información que contiene. (...) A través de este código, puedes pagar tus compras desde el celular de forma rápida y sin la necesidad de manipular dinero. (Ministerio de Economía, 2020a, párrs. 1-2)

El estudio “Números que hablan”, desarrollado por la compañía Fiserv (2021), a partir de una encuesta realizada a alrededor de 600 casos entre hombres y mujeres de 18 a 60 años de Argentina, concluye que tanto las billeteras como el QR se han incorporado principalmente por recomendación, porque están de moda y para evitar el contacto físico. Sus datos, además, arrojan que se incrementó la cantidad de transacciones en el primer semestre 2021 en un 121%.

En mayo de 2018, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) emitió la comunicación “A” 6510, la cual establece “la creación de una Clave Virtual Uniforme que permita la identificación y trazabilidad de transferencias de fondos que se realicen entre cuentas a la vista (...) facilitando la interoperabilidad entre cuentas a la vista y servicios de pago” (p. 1). Este comunicado es el que lleva al camino de aumentar la bancarización de la población en el país, ya que para obtener el CVU las personas no tienen que acercarse al banco para abrir una cuenta.

Este aumento de las transacciones procesadas a través de cuentas digitales y el uso del QR se puede analizar considerando como ejemplo los resultados del

(2) Según el Ministerio de Economía (2021), el CVU es “una cuenta virtual que puede o no ser bancaria, como por ejemplo las de las billeteras virtuales”.

cuarto trimestre de 2021 de Mercado Libre, donde el crecimiento del primero fue alrededor del 130% interanual y el segundo de un 50% interanual.⁽³⁾

Por último, es importante considerar si existe complejidad o no en la apertura de una cuenta en las billeteras virtuales. Respecto a esto, se podría decir que es sumamente sencillo poder tener una cuenta, ya que, según el Ministerio de Economía (2020b), los pasos a seguir son: buscar alguna de las aplicaciones disponibles para “billeteras virtuales” en el celular, descargar la misma y completar los datos requeridos para empezar a operar; además, no es necesario tener una cuenta bancaria y tarjetas de crédito.

3.2. Vinculación entre medios de pago y pobreza

Según el Estudio Anual e-Commerce, realizado por la Cámara Argentina de Comercio Electrónico (2021), el medio de pago más utilizado son las tarjetas de crédito, que representa el 76%, seguido por los pagos en efectivo (10%), las tarjetas de débito (9%) y las billeteras electrónicas (5%).

Sin embargo, considerando el informe del segundo semestre del 2021 confeccionado por el BCRA (2022a), durante el año, el 90% de las ventas se efectuaron a través de un medio de pago electrónico; las compras aumentaron un 20%; y la facturación creció un 14% en términos constantes respecto del año anterior. Respecto al mismo año, el informe del primer semestre del BCRA (2021a) detalla que el uso de medios de pago electrónicos alcanzó máximos históricos, donde en junio de 2021 se registraron más de 8,5 operaciones por adulto, mientras que en los primeros 6 meses del mismo año, los medios de pago electrónicos alcanzaron una cifra promedio por adulto de 7,9 operaciones, la cual supera en 40% al promedio registrado en el periodo 2020.

Continuando con el análisis de los medios de pagos electrónicos, según el informe del segundo semestre de 2021 confeccionado por el BCRA, existe un creciente uso de los medios de pago electrónicos desde hace varios años, destacándose principalmente el dinamismo de transferencias electrónicas, donde su participación en el total de operaciones desde enero del 2016 hasta junio del 2021 pasó del 4% al 23%, respectivamente. Además, esta tendencia positiva estuvo afectada por diversos factores: uno de ellos es la pandemia, que modificó los hábitos de uso de medios de pagos electrónicos por parte de las personas, mientras que otro factor importante son las iniciativas regulatorias tomadas por el BCRA.

Respecto al desarrollo de la tecnología móvil en nuestro país, la misma ha aumentado a lo largo de los años. Esto se puede observar en el último informe de acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación, realizado por el Instituto Nacional de Estadística y Censos (Indec) (2020), correspondiente al

(3) Para mayor detalle, consultar: [mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/resultados-cuarto-trimestre-2021](https://www.mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/resultados-cuarto-trimestre-2021)

cuarto trimestre de 2020, donde se registró que el 85,5% de la población tiene acceso a internet, y, además, que el 40,9% y el 87,9% hace uso de la computadora y el teléfono celular, respectivamente.

Tabla 1. Utilización de las TIC en hogares por parte de la población

Grupo de edad y sexo	Total	Uso de las TIC								
		Internet			Computadora			Teléfono celular		
		Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr	Sí	No	Ns/Nr
		Porcentaje								
Sexo										
Varones	100	85,7	14,1	0,2	41,4	58,4	0,3	87,3	12,6	0,2
Mujeres	100	85,3	14,6	0,1	40,5	59,4	0,1	88,5	11,4	0,1
Grupo de edad										
4 a 12 años	100	82,8	17,1	0,1	39,1	60,7	0,1	63	36,8	0,1
13 a 17 años	100	95,3	4,7	-	54,4	45,6	-	92,7	7,3	-
18 a 29 años	100	93,9	6	0,2	47,1	52,7	0,2	96,6	3,2	0,2
30 a 64 años	100	88,4	11,5	0,1	41,5	58,3	0,2	96	4	0,1
65 años y más	100	55,2	44,5	0,4	19	80,6	0,4	71,0	28,7	0,4
Total	100	85,5	14,4	0,1	40,9	58,9	0,2	87,9	12	0,1

Fuente: Indec (2020a).

En el informe del Indec también se detalla que a nivel regional existen algunas diferencias con el uso de internet, computadoras y celular. La región patagónica muestra el mayor uso de telefonía móvil (91,1%), computadora (46,8%) e internet (89,3%). En las demás regiones, el uso de internet es muy parejo, ubicándose entre el 84 y 85%, pero en la región noreste del país se registra menor incidencia en el uso de las computadoras (35,9%).

Esta desigualdad entre las regiones se produce principalmente por el fenómeno de la pobreza y la indigencia, ya que muchas personas no cuentan con los recursos necesarios para poder tener un celular o una computadora. Según el informe de incidencia y pobreza, elaborado por el Indec respecto al segundo semestre de 2021, el 27,9% de los hogares están en situación de pobreza y el 6,1% en situación de indigencia.

Además, dentro del mismo informe, las mayores incidencias de la pobreza se observan en personas que integran las regiones del Cuyo (42,7%) y Noreste (39,4%), mientras que las menores se registraron en la Patagonia (31,5%) y en la región pampeana (35,3%).

3.3. Inclusión financiera en Argentina

Hace varios años, el mundo se está empezando a preocupar por lograr la máxima inclusión financiera de la sociedad. El principal propulsor es el Banco

Mundial, que tiene una función crucial en el fomento de la inclusión financiera, ya que interactúa con los países, tiene influencia en órganos normativos y posee capacidad de investigación.

El Banco Mundial (2018) se centra en áreas relacionadas entre sí para lograr la inclusión financiera. Algunas de ellas son: ayudar a los países a diseñar estrategias para promover el uso de pagos electrónicos en lugar de efectivo; diversificar los servicios financieros para las personas físicas; aprovechar la tecnología para promover la inclusión financiera; y trabajar con los gobiernos para diseñar estrategias nacionales de educación financiera.

Por su parte, el Banco Central de la República Argentina (BCRA) publicó el primer informe de inclusión financiera el 22 de noviembre de 2019, el cual constituye un reporte de periodicidad semestral orientado a comunicar el estado de la inclusión financiera en el país y monitorear su alcance. En dicho informe, el BCRA (2019):

... [h]a contribuido a impulsar la apertura de nuevos puntos de acceso, facilitar la disponibilidad y apertura de cuentas bancarias, propiciar un mayor uso de medios de pago electrónicos y favorecer la utilización de canales electrónicos para la realización de operaciones en forma remota. (párr. 2)

Considerando los datos anteriores, la pandemia fue un punto de inflexión para promulgar el desarrollo de elementos digitales y un elemento clave para incluir nuevas personas a los servicios financieros. La digitalización de los servicios financieros permitió la atención primaria mediante transferencia de ingresos a los sectores más vulnerables y la realización de las operaciones que no se podían ejecutar de manera presencial. Uno de los indicadores donde se pueden analizar los efectos de la pandemia es en el PBI, que según el informe del cuarto trimestre de 2021, realizado por el Indec (2021) para el año 2020, cayó 9,9%; para el año 2021 se recuperó la actividad económica.

De acuerdo al informe del segundo semestre del BCRA (2021a), la cantidad de personas que poseen cuentas bancarias se ubicó en 31,6 millones, lo que representa un 91,1% de la población adulta y un incremento de 1% respecto a diciembre de 2020. Y en relación a las cuentas no bancarias, el informe muestra que las cifras pasaron del 3% de la población adulta en marzo de 2019 al 24% en diciembre de 2020.

En diciembre de 2020, considerando el informe de inclusión financiera del primer semestre del 2021 elaborado por el BCRA, las cinco regiones geográficas en las que se divide el país poseían más del 85% de su población adulta con al menos una cuenta bancaria. En relación con las cuentas no bancarias, está penetraron en todas las regiones del país, aunque existen brechas significativas entre las mismas, donde en el Centro y la Patagonia la cobertura alcanzó alrededor del 26% de la población adulta, mientras que en el NOA, a un 17% de ella.

Por último, según el informe del segundo semestre del 2021, elaborado por el BCRA (2021a), la pandemia generó la necesidad de realizar transacciones de

manera remota, lo que llevó a la apertura masiva de cuentas bancarias; ello ocasionó una fuerte caída de la población sin cuenta en las mismas, donde a fines de 2021 solo un 4,7% de la población adulta no poseía ningún tipo de cuenta.

3.4. Análisis de la encuesta realizada al público en general

El objetivo de la encuesta fue poder realizar un análisis de la cantidad de personas de diferente franja etaria que poseen cuentas bancarias y al menos una cuenta en una billetera virtual.

La encuesta tuvo finalidad científico-descriptiva, ya que su objetivo fue una realidad concreta, que está determinada por una muestra de la población; además, tuvo preguntas estructuradas o cerradas, lo que significa que en la misma pregunta se presentan un conjunto de posibles respuestas que puede escoger el encuestado. Por último, todos los datos se extrajeron por correo y por el celular.

La característica de la muestra fue de tipo descriptivo-aleatoria, tomando una población de 235 personas de diferentes edades, de manera anónima. Respecto al sexo y a la edad, el 61,7% fueron personas de sexo femenino; asimismo, y considerando el total de encuestados, gran parte de ellos fueron personas entre 41 a 55 años (34%), siguiéndole las que tienen entre 26 y 40 años (29,4%). Además, se trató de personas de diferentes provincias y localidades: respecto a la primera, la mayoría son de la provincia de Buenos Aires y de La Pampa, mientras que en relación a las localidades, una gran parte fueron de América, partido de Rivadavia (104 personas), y de Santa Rosa (100 personas).

A través del cuestionario se pretendió desarrollar los objetivos particulares relacionados con la población que se encuentra bancarizada en Argentina y, a partir de ello, poder indagar acerca del conocimiento de las billeteras virtuales que poseen las personas y cómo impulsan a la inclusión financiera a las personas no bancarizadas.

Finalmente, en el cuestionario se pudieron destacar varios puntos, a saber:

- respecto a los bancos en los que las personas tienen cuenta bancaria, el 49,8% posee una cuenta en el banco de la Pampa, siguiéndole el banco de la Provincia de Buenos Aires, con el 42,1%; solo el 6,8% no posee cuenta bancaria;
- en relación a los medios de pago, el 40,4% utiliza las tarjetas de débito con mayor frecuencia, siguiéndole el efectivo con un 23% y, muy cercano, se encuentran las billeteras virtuales con un 19,6%;
- de los 235 encuestados, solo 5 de ellos nunca escucharon hablar de las billeteras virtuales, mientras que 214 personas conocen a Mercado Pago, siguiéndole 138 personas que conocen Cuenta DNI y 103 personas a Ualá;
- del total de personas que conocen las billeteras virtuales, de los 235 encuestados, el 77% no posee una. De estas 54 personas que no poseen cuenta,

el 42,6% no las tiene por falta de interés y el 35,2% por desconocimiento; además, a más de la mitad no le interesa recibir capacitación;

- por último, de las 181 personas que sí poseen una cuenta en la billetera virtual, más de la mitad la utilizan con mucha frecuencia, por consiguiente solo el 44,8% las utilizaría reemplazando totalmente al dinero y el 46,4% solo lo reemplazaría parcialmente. Y como último punto importante respecto del total que poseen una cuenta, el 69,1% considera que es un instrumento financiero que les ayudaría a ahorrar dinero.

3.5. Análisis FODA de las billeteras virtuales

Respecto a lo analizado a lo largo del trabajo, y considerando la encuesta, es posible elaborar un cuadro detallando las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las billeteras virtuales como herramienta para lograr la inclusión financiera y para ser utilizadas como medio de pago alternativo al efectivo.

En primer lugar, en lo que respecta a las fortalezas de las billeteras virtuales, se pueden mencionar: no presentan complejidad para la apertura de la cuenta; permiten su operatividad en cualquier parte del país; son sumamente seguras; se pueden utilizar en cualquier teléfono móvil; agilizan el flujo de dinero, ya que se pueden realizar pagos inmediatos; permiten la inclusión financiera a usuarios de 16 años.

En segundo lugar, en relación a las oportunidades, estas son: la implementación en todo el país del código QR, que se puede utilizar como medio de pago; el desarrollo constante de nuevos celulares, que permiten leer mucho más rápido los códigos QR; los pagos electrónicos, que están experimentando desde hace años un constante y acelerado crecimiento, lo que permite a las personas realizar transacciones desde cualquier parte del país.

En tercer lugar, entre las debilidades de las billeteras virtuales, podemos señalar: las comisiones por cobro con tarjeta y QR para las entidades comerciales son bastantes elevados; si el usuario de la billetera virtual necesita el dinero físico, lo tiene que extraer en un cajero y estos cobran una comisión en cada ocasión que se quiera extraer; si no se posee de datos móviles o una red wifi, no se pueden realizar transacciones con las billeteras virtuales.

Por último, las amenazas de las billeteras virtuales son las siguientes:

- la pobreza y la indigencia en el país son muy elevadas, lo que lleva a que las personas solo tengan lo justo y necesario para vivir cada día; muchas de ellas obtienen el dinero día a día, y a causa de esto no pueden utilizar las billeteras virtuales;
- existe una gran desigualdad entre las diferentes regiones del país, ya que no todos los habitantes del país tienen acceso por igual a computadoras o celulares. Este es un punto importante para aquellos no tienen una cuenta en las billeteras virtuales, ya que los lleva a tener que utilizar dinero en efectivo;

- a medida que pasa el tiempo, empiezan a aparecer nuevas billeteras virtuales, con estructuras de costos más flexibles, por lo que las personas pueden utilizar por un tiempo una billetera virtual y, luego, optar por otras, llevando esto a que no utilicen una ni otra.

A partir de lo expuesto, se puede ilustrar el cuadro FODA sobre las billeteras virtuales de la siguiente manera:

Figura 1. Matriz FODA de las billeteras virtuales



Fuente: elaboración propia.

4. Conclusiones

Desde hace varios años, los medios digitales e internet están cambiando el mundo en diferentes ámbitos, uno de ellos es la utilización de las billeteras electrónicas. Respecto al problema que plantean estas últimas, tras su análisis a lo largo del trabajo, es posible observar su doble impacto: no solo permiten lograr una mayor inclusión financiera en el país, sino que además favorecen dejar de lado el efectivo.

A partir de lo anterior, se puede decir que modernizar el sistema de pagos contribuye a mejorar la competencia en la economía y generar mayores puestos de trabajo. Los medios de pago electrónico, además, tienen diversos beneficios

como, por ejemplo, potenciar la bancarización. Si bien a lo largo de los años el uso de celulares e internet ha ido creciendo, el país no cuenta con un máximo desarrollo por igual entre las regiones, ya que existen desigualdades, principalmente en la región noreste del país. Para poder lograr una menor desigualdad entre aquellas, lo primero que hay que solucionar es la pobreza y la indigencia que existe –estas poseen un mayor porcentaje en las regiones del Cuyo y Noreste del país–.

A través de un análisis de lo desarrollado a lo largo del trabajo, sin considerar los datos de la encuesta realizada por el investigador, se puede observar que el uso de las billeteras virtuales, junto con el QR, fueron reemplazando al efectivo; esto último se empezó a notar principalmente cuando el país se vio afectado por la pandemia, donde las personas evitaban el contacto físico. Ahora bien, no solo estuvo el efecto de la pandemia, sino que, además, el BCRA fomentó una serie de regulaciones con el objetivo de lograr un mayor uso de los medios de pago electrónicos y favorecer así un aumento de la inclusión financiera y la utilización de las billeteras virtuales.

En relación a la encuesta, se puede analizar que la mayoría de los encuestados tienen al menos una cuenta en la billetera virtual. Cabe señalar en relación a estas, que si bien la utilizan con mucha frecuencia, el medio de pago al que más recurren los usuarios son las tarjetas de débito, siguiéndole el efectivo y las billeteras virtuales. Por último, solo el 6,8% no posee una cuenta bancaria, lo que quiere decir que una gran cantidad de la población se encuentra bancarizada.

En función de lo mencionado anteriormente, es posible concluir que existen elementos para poder corroborar la hipótesis de que el país cuenta con un escenario propenso para que se potencie la utilización de las billeteras electrónicas –y que las mismas favorezcan la bancarización total de las personas–, convirtiéndose así en un medio de pago alternativo a los medios tradicionales.⁽⁴⁾

5. Referencias bibliográficas

Banco Central de la República Argentina [BCRA]. (2018). Comunicación “A” 6510. [bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6510.pdf](https://www.bcra.gov.ar/pdfs/comytexord/A6510.pdf)

-----, (2019). El BCRA publica el primer Informe de Inclusión Financiera. [bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-201901.asp#:~:text=Viernes%2022%20de%20noviembre%20de%202019](https://www.bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-201901.asp#:~:text=Viernes%2022%20de%20noviembre%20de%202019)

-----, (2021a). Informe de inclusión financiera. [bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF_012021.pdf](https://www.bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF_012021.pdf)

(4) De lo analizado en este artículo se desprende otro problema importante a resolver y que puede sintetizarse en el siguiente interrogante: ¿cómo afectaría en un futuro a la economía del país la utilización masiva de las billeteras electrónicas? La profundización de este aspecto excede el objetivo de esta trabajo, por lo que será abordado en alguna otra futura investigación.

-----, (2021b). Informe de Inclusión Financiera. bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF_022021.pdf

-----, (2022a). Informe de Inclusión Financiera. bcra.gov.ar/Pdfs/PublicacionesEstadisticas/IIF-segundo-semester-2021.pdf

-----, (2022b). Una de cada dos transferencias se realiza a través de billeteras electrónicas y banca móvil. bcra.gov.ar/Noticias/Inf-inclusion-financiera-202102.asp

-----, (s.f.). Medios de Pago Electrónicos. bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Sistema_de_Pagos_medios_de_pago_electronicos.asp

-----, (s.f.). Política financiera. bcra.gov.ar/SistemasFinancierosYdePagos/Politica_Financiera.asp

Banco Mundial (2018). La inclusión financiera es un factor clave para reducir la pobreza e impulsar la prosperidad. bancomundial.org/es/topic/financialeconomicinclusion/overview#1

Cámara Argentina de Fintech. (2021). Ranking “top 10” de billeteras digitales en Argentina. camarafintech.com.ar/ranking-top-10-de-billeteras-digitales-en-argentina-las-mas-usadas-para-que-sirven-y-que-podes-hacer-con-ellas/

Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (2021). Informe Mid Term 2021. cace.org.ar/uploads/estudios/informe-mid-2021-final-prensa-final.pdf

Fassio A.; Pascual L. y Suárez F. (2002). *Introducción a la Metodología de la Investigación aplicada al Saber Administrativo*. Ediciones Cooperativas.

Fiserv. (2021). Números que hablan. fiserv.com.ar/content/dam/firstdata/ar/es/pdf/N%C3%BAmeros%20Que%20Hablan.pdf

Instituto Nacional de Estadística y Censos [Indec]. (2020a). Acceso y uso de tecnologías de la información y la comunicación. EPH. indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/mautic_05_213B13B3593A.pdf

-----, (2020b). Estimador mensual de actividad económica. indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/emaef_02_21B55CD1AC34.pdf

-----, (2020c). Incidencia de la pobreza y la indigencia en 31 aglomerados urbanos. indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/eph_pobreza_03_22F5E124A94B.pdf

-----, (2021). Informe de avance del nivel de actividad. indec.gob.ar/uploads/informesdeprensa/pib_03_229F2B413BEF.pdf

Mercado Libre. (2022). Mercado Libre anunció los resultados del cuarto trimestre 2021. mercadolibre.com.ar/institucional/comunicamos/noticias/resultados-cuarto-trimestre-2021

Ministerio de Economía. (2020a). ¿Qué es un QR y cómo usarlo? argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/qr

Ministerio de Economía. (2020b). Billetera Virtual. argentina.gob.ar/economia/medidas-economicas-COVID19/billeteravirtual

------. (2021). ¿Sabes cuál es la diferencia entre CBU y CVU? [Video]. YouTube. youtube.com/watch?v=Xkk3Uvux114

Ponce Talancón, H. (2006). Contribuciones a la Economía. eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00290.pdf


Torcassi, A. (2019). Saber es central. BCRA. bcra.gov.ar/Saber_es_central/index.html

Factores del *merchandising* digital que inciden en la compra electrónica de indumentaria y calzado

Hernán Ramón Toniut

UFASTA, Mar del Plata, Argentina

✉ toniuth@ufasta.edu.ar

 Fecha de recepción: 24/11/2022 – Fecha de aceptación: 17/03/2023

Cómo citar este artículo: Toniut, H. R. (2023). Factores del merchandising digital que inciden en la compra electrónica de indumentaria y calzado. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 159-177. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a09>

Resumen: La *performance* competitiva de las empresas se basan en las decisiones que toman en el ámbito estratégico y operativo, en aspectos comerciales, financieros, administrativos y operativos, entre otros. El objetivo del artículo es analizar la influencia de los factores del *merchandising* digital utilizados por las organizaciones en la compra de indumentaria y calzado. Para esto, se ha realizado una revisión de la bibliografía sobre el tema y una investigación exploratoria y descriptiva. Si bien existen muchas investigaciones sobre la importancia del uso de las técnicas de *merchandising* para mejorar la productividad y rentabilidad del negocio, poco se ha explorado su importancia en los formatos digitales. En este marco, el artículo proporciona un conjunto de factores del *merchandising* digital que deben ser tenidos en cuenta por las organizaciones. Como parte del trabajo, se realizó una encuesta a usuarios de Smartphone con acceso a internet, para evaluar la importancia de los factores relevados en su comportamiento de compra. A partir de este análisis, las empresas podrán diseñar o redefinir su estrategia de *merchandising* digital a la luz de la importancia de los factores analizados.

Palabras claves: *merchandising*; *merchandising* digital; comportamiento de compra; *e-commerce*; canal digital.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Factors of digital merchandising that affect the electronic purchase of clothing and footwear

Abstract: The competitive performance of companies is based on the decisions they make in the strategic and operational field, in commercial, financial, administrative, and operational aspects, among others. The objective of the article is to analyze the influence of digital merchandising factors, used by organizations, in the purchase of clothing and footwear. For this, a review of the literature on the subject and exploratory and descriptive research have been carried out. Although there is much research on the importance of using merchandising techniques to improve business productivity and profitability, little has been explored on its importance in digital formats. Within this framework, the article provides a set of digital merchandising factors that must be taken into account by organizations. As part of the work, a survey was carried out on Smartphone users with Internet access, to evaluate the importance of the factors surveyed in their purchasing behavior. Based on this analysis, companies will be able to design or redefine their digital merchandising strategy in light of the importance of the factors analyzed.

Keywords: merchandising; digital merchandising; purchasing behavior; e-commerce; digital channel.

Factores de merchandising digital que influnciam as compras electrónicas de vestuário e calçado

Resumo: O desempenho competitivo das empresas baseia-se nas decisões que tomam no âmbito estratégico e operacional, nos aspetos comerciais, financeiros, administrativos e operacionais, entre outros. O presente artigo tem como objectivo analisar a influência dos factores de merchandising digital utilizados pelas organizações na compra de vestuário e calçado. Para o efeito, foi realizada uma revisão da literatura sobre o tema e uma pesquisa exploratória e descritiva. Embora exista muita investigação sobre a importância da utilização de técnicas de merchandising para melhorar a produtividade e a rentabilidade das empresas, pouco foi explorado sobre a sua importância nos formatos digitais. Neste contexto, o artigo apresenta um conjunto de factores do merchandising digital que devem ser tidos em conta pelas organizações. Como parte do artigo, foi realizado um inquérito a utilizadores de smartphones com acesso à Internet para avaliar a importância dos factores inquiridos no seu comportamento de compra. A partir desta análise, as empresas poderão conceber ou redefinir a sua estratégia de merchandising digital em função da importância dos factores analisados.

Palavras-chave: merchandising; merchandising digital; comportamento de compra; comércio electrónico; canal digital.

1. Introducción

Si bien existen numerosos estudios sobre el impacto de las decisiones del *merchandising* en formatos físicos (Cant y Hefer, 2012; Bannerjee y Yadav, 2012; Kim, 2013; Mehta y Chugan, 2013; Park, Jeon y Sullivan, 2014), las investigaciones que exploran los patrones de diseño de tiendas y el impacto en el comportamiento de compra en entornos en línea es escasa (Krasonikolakis *et al.*, 2018). Existen algunos estudios sobre el uso del *merchandising* en compra electrónica de indumentaria y calzado (Ha y Lennon, 2010). En una tienda tradicional, la

mercadería que se exhibe físicamente permite a los clientes inspeccionar y examinar los artículos en busca de estilo, formato, tamaño o color. Sin embargo, esto no está disponible en la configuración de *e-tailing* (Khakimdjanova y Park, 2005), por lo que estudios o metodologías de investigación no son aplicables en forma lineal en este nuevo formato comercial.

El cruce entre mundos digitales y físicos supone un reto en el momento de presentar los productos en las tiendas (Bailey y Baker, 2014). Para Berkhout, (2019), la psicología y el comportamiento del comprador es el mismo en ambos formatos; sin embargo, las herramientas de la cartografía digital, junto con el desarrollo de bases de datos, están dando una nueva vida al *merchandising* (Fady *et al.*, 2007).

Las oportunidades de venta en formatos digitales se expanden a medida que el número de usuarios de internet continúa aumentando (Overby y Lee, 2006). En esta línea, la facturación del comercio electrónico en Argentina creció un 73% en el año 2022 con respecto al primer semestre del 2021 (Cámara Argentina de Comercio Electrónico, 2022). Este incremento que han sufrido las compras en línea, sumado a la mayor oferta, determina la necesidad por parte de las empresas de comprender las interrelaciones entre todos los factores que influyen en la compra, de forma tal de ajustar sus estrategias comerciales y, en especial, las de *merchandising*.

2. Formulación del problema y revisión de la literatura

Una de las prácticas más utilizadas en los formatos tradicionales es el diseño de la estrategia de *merchandising* para mejorar la rentabilidad del negocio y la productividad del espacio destinado a la comercialización. El uso de las herramientas de *merchandising* comenzó a implementarse inicialmente con el desarrollo de grandes superficies de alimentos, trasladándose luego a formatos de negocios más pequeños y de diferentes rubros.

Se ha experimentado en los últimos años un crecimiento de los formatos de negocios digitales en detrimento de los modelos tradicionales. En la misma línea, las empresas de indumentaria y calzado han desarrollado una estrategia de multicanalidad, compitiendo no solo con otra empresa, sino con ellos mismos. Esto lleva a reflexionar sobre los factores que afectan la venta minorista en línea. Entre los muchos factores que inciden se destacan variables políticas, comportamiento del consumidor, factores tecnológicos y operativos (Vedamani, 2017). En este marco, se estudia la influencia que tienen los elementos del *merchandising* en el comportamiento de compra del cliente, en formatos digitales.

El uso de las TIC ha transformado los canales de comercialización de las empresas. Hasta hace algunos años, las ventas minoristas de indumentaria se daban principalmente en centros comerciales o en zonas de alta circulación, donde los

clientes podían informarse, tocar y probar un producto. La implementación de nuevas tecnologías ha ampliado esos canales de comercialización, en algunos casos compartiendo formatos *online* y *off line* y, en otros casos, directamente con formatos *online*. El crecimiento exponencial de este nuevo canal conlleva la formulación de principios, postulados y el desarrollo de metodologías que contribuyan al sostenimiento en el tiempo, maximizando la rentabilidad de la organización. Las técnicas de *merchandising* buscan la eficiencia de la organización al propiciar el aprovechamiento de las oportunidades comerciales con cada cliente. Es en este sentido que resulta relevante evaluar la influencia que tienen los factores del *merchandising* digital en el comportamiento de compra, en los nuevos formatos de negocios basados en tecnología.

2.1. ¿Qué es el merchandising?

El comercio minorista se ha transformado notablemente desde su nacimiento. La aparición de grandes almacenes en 1858 en París, con Bon Marché, y luego en Estados Unidos en 1916, posibilitaron el acceso directo del cliente a los productos y, por ende, la comunicación directa entre ambos (Diez de Castro y Landa Bercebal, 1996). En este marco, el producto debe venderse a sí mismo y el consumidor debe aprender a orientarse, encontrar y a seleccionar un producto (Wellhoff y Masson, 1997). La administración de este tipo de formato derivó en el desarrollo de nuevas técnicas para la comercialización y en la construcción de indicadores para la implementación y evaluación de las estrategias de las organizaciones. De esta manera, la administración se ha vuelto más enfocada, profesional y especializada (Cant y Hefer, 2012).

Como parte de este proceso de transformación, surgen nuevos vocablos como: *retail marketing*, *retailing*, *lay out*, *facing*, *in store marketing*, *trade marketing*, *merchandising*, entre otros. Una de las prácticas más utilizadas para mejorar los indicadores de la gestión comercial es justamente el *merchandising*, considerándose el corazón de la venta minorista (Easterling *et al.*, 2013).

La definición tradicional de *merchandising* no fue en un principio clara: fue borrosa durante algún tiempo (Díaz Morales, 2000). La palabra es de origen anglosajón, sin un equivalente en el castellano; además, no existe un acuerdo generalizado sobre su concepto (Diez de Castro y Landa Bercebal, 1996). En inglés, el sufijo "ing" implica movimiento, acción (Díaz Morales, 2000). Es por ello que, en un sentido amplio, comprende el movimiento de la mercadería hacia el consumidor (Wellhoff y Masson, 1997).

La evolución de las técnicas de *merchandising* pueden apreciarse en diferentes etapas, tal lo señala Mouton (1993). Sin embargo, la transformación no cesa. El cambio en las herramientas de *merchandising* es el corolario de la evolución de las relaciones entre los distribuidores y sus proveedores (Fady *et al.*, 2007).

El *merchandising* a menudo se ha utilizado como sinónimo de exhibición de mercadería, a partir de la presentación visual de los productos y, en muchos casos, de la estética general del punto de venta (Ferne *et al.*, 2015). Actualmente el término incorpora una mirada más amplia: combina un enfoque comercial con uno de diseño dentro del entorno de la tienda, para respaldar los objetivos de gestión de ventas y rentabilidad (Varley, 2003). Esto implica: gestionar el rendimiento financiero del surtido de productos: gestión del espacio y contribución del *merchandising* al proceso inherente al desarrollo de las categorías (Ferne *et al.*, 2015).

De la revisión de la literatura pueden desprenderse diferentes orientaciones para definir al *merchandising* como parte de una estrategia comercial integrada, a partir del rol que debe cumplir el producto y desde la mirada del cliente y a partir de su teorización.

Como parte de una estrategia comercial integrada, la Academia Francesa de Ciencias Comerciales (2022) establece que el *merchandising* es una parte del *marketing* que engloba los estudios y técnicas aplicadas, por separado o conjuntamente, por distribuidores y productores, que permiten aumentar la rentabilidad del punto de venta y la venta de productos mediante la adaptación permanente del surtido a las necesidades del mercado y mediante la adecuada exposición. Desde este punto de vista, es el análisis, evaluación, puesta en marcha y control de todas las actividades de comunicación e impulsión en el punto de compra/venta realizadas por los proveedores y *retailers*, en forma individual o asociada (Paz, 2000). En la misma línea, puede ser vista como el conjunto de técnicas, directas o indirectas, que contribuyen a vender los productos en el punto de venta (Díaz Morales, 2000). Para el fabricante, es uno de los elementos del *marketing* y un elemento de su estrategia comercial destinada a atraer la atención del cliente hacia un producto; en cambio, para el distribuidor, es el conjunto de métodos que permiten una explotación óptima del lineal y la base de la rentabilidad del negocio (Díaz Morales, 2000). El *merchandising* abarca el diseño de una tienda. Este estará fuertemente influenciado por el surtido y la variedad que se ofrece y limitado por el tamaño y la estructura de la propia tienda (Varley, 2003).

Si se enfoca a partir del rol del producto, el *merchandising* es el “conjunto de métodos y técnicas conducentes a dar al producto un activo papel de venta, por medio de su presentación y entorno, para optimizar su rentabilidad” (Wellhoff y Masson, 1997, p. 36). Es una herramienta para realzar la mercadería y un mecanismo para comunicarse con un cliente e influir en su decisión de compra (Swati Bhalla y Anuraag, 2010).

Desde la mirada del cliente, la gente compra soluciones, no productos (Berman y Evans, 2013). De allí que el *merchandising* visual es la presentación de una tienda y de su mercadería en formas que atraigan la atención de los clientes

potenciales y que los motiven para que compren (Diamond y Diamond, 1999). El *merchandising* visual mejora la experiencia de compra brindando el ambiente adecuado y creando una imagen de la tienda en la mente de los clientes (Vedamani, 2017). Una de las definiciones de *merchandising* comúnmente aceptada es que constituye la optimización del espacio de venta, con: el producto adecuado (surtido), en el lugar correcto (*layout* - organización - ubicación), en el momento oportuno (temporadas - modas - existencias), al precio justo (precios - competencia - márgenes), en buena cantidad (tasa de servicio - satisfacción del cliente) (Wellhoff y Masson, 1997; Paz, 2000; Lachaize y Lemarignier, 2015; Easterling *et al.*, 2013; Berman & Evans, 2013). Mouton y Paris (2019) incorporan al concepto, además, la idea de información adecuada (pedagogía - ayuda en la elección), resaltando que es la que cuenta con mayor posibilidades de desarrollo. Para capitalizar las oportunidades, los minoristas utilizan el *micromerchandising* para ajustar los espacio en los estantes, de forma de responder a las diferencias de los clientes (Berman y Evans, 2013). No hay *merchandising* sin conocimiento del consumidor (Mouton, 1993).

Desde su constitución y teorización, el *merchandising* no es la práctica de la teoría, sino la teoría de la práctica (Wellhoff y Masson, 1997, p. 37).

2.2. Merchandising digital en la bibliografía

Aunque se estudió principalmente en el contexto de las tiendas físicas, el *merchandising* visual, en formatos de tiendas en línea, ha llamado la atención de los investigadores a medida que crecían las compras por internet (Ha y Lennon, 2010). El *merchandising* visual ha sido identificado como una herramienta estratégica importante en el *marketing* de moda y la ropa es una categoría de este tipo, que se compra con frecuencia en línea (Burns, 2006, citado por Ha y Lennon, 2010). El diseño de la tienda *online* define, en gran medida, la navegación de los consumidores dentro del negocio (Manganari *et al.*, 2009).

La importancia del diseño y la atmósfera de la tienda y sus implicaciones para la experiencia del cliente en la era de los entornos de compras omnicanal e impulsados por la tecnología, ha sido reconocida en la literatura de *marketing* (Poncin y Mimoun, en Krasonikolakis *et al.*, 2018).

El desarrollo de técnicas de *merchandising online* está creciendo en los últimos años por el cambio en la formas de compra de los consumidores (Jiménez-Marín, 2018). Esto ha sido posible simplemente porque el acceso a internet, el uso de PC y las compras por teléfono móvil (lo que se denomina *m-commerce*) está creciendo a pasos agigantados (Vedamani, 2017). En este marco, la necesidad de tener el producto en las manos, tocarlo y verlo, cambia por el deseo de obtener un producto más barato, rápido y sin esfuerzo. Es aquí donde la tecnología juega un factor fundamental, al simplificar la experiencia de compra y facilitar la venta (Bailey y Baker, 2014).

El comportamiento de compra del consumidor está influenciado por la atmósfera del negocio. Es por esto que el diseño de la tienda *online* es un factor fundamental para generar experiencias exitosas y duraderas (Li y Yeh, 2010). Debe tener en cuenta la facilidad de navegación, la utilización del espacio (densidad visual) y el espacio ilimitado para mostrar la oferta (Vedamani, 2017).

Gimeno y Lara (2021) tratan al *e-merchandising* como una variante del *merchandising tradicional*. En relación a estas, las funciones de una tienda física son informar, vender, permitir hacer pedidos, cobrar, entregar el producto y prestar un servicio posventa. Todas estas actividades pueden desarrollarse en establecimientos virtuales (Viñals, 1999). Debido a las limitaciones (por ejemplo, la ausencia de los sentidos del olfato, el tacto y el gusto) relacionadas con el diseño de la interfaz del sitio web, el atractivo de las tiendas virtuales depende en gran medida de su capacidad para comunicar visualmente. Dailey (en Puente Domínguez, 2018) define el entorno web como el diseño deliberado de espacios web para crear estados cognitivos y afectivos positivos en los usuarios, con la intención de aumentar las respuestas del cliente: volver a visitar el sitio web o navegar por el sitio por más tiempo.

La tabla 1 contiene algunas definiciones del merchandising digital. A partir de estas, se puede destacar que constituyen un conjunto de técnicas (Gimeno y Lara, 2021; Fady *et al.*, 2007; López y López, 2001) que contribuyen a mejorar la búsqueda y presentación de productos (Gimeno y Lara, 2021; Fady *et al.*, 2007) para facilitar el uso (Academia Francesa de Ciencias Comerciales, 2022), orientado a la optimización del espacio (López y López, 2001) y la mejora de las ventas (Gimeno y Lara, 2021; 2021, Fady *et al.*, 2007; Viñals, 1999).

Tabla 1. Definiciones de *merchandising* digital

Autor	Definición de <i>merchandising</i> digital
Gimeno y Lara (2021)	Conjunto de técnicas que conducen a optimizar las funcionalidades de búsqueda, presentación de productos y procedimientos de compra para aumentar las ventas en una tienda <i>online</i> y optimizar la tasa de procesamiento y el ticket promedio.
Academia Francesa de Ciencias Comerciales (2022)	El <i>merchandising</i> digital es el conjunto de tareas destinadas a ayudar al anfitrión de un sitio web a optimizar mejor los gráficos y la ergonomía de sus interfaces web para facilitar su uso.
Fady <i>et al.</i> (2007)	El <i>e-merchandising</i> reúne todas las técnicas que tienen como objetivo mejorar la calidad del sitio, la facilidad y la navegación del cliente así como la optimización de las ventas. Recrea las condiciones de bienestar del internauta y compensa la ausencia de un entorno físico.
López y López (2001)	Es el conjunto de métodos y técnicas que se usan para optimizar el espacio de venta en un entorno virtual.
Viñals (1999)	El <i>merchandising</i> virtual se relaciona con la actividad de informar y vender

2.3. Factores del merchandising digital que influyen en el comportamiento de compra

Por “factores” se entienden aquellos elementos que contribuyen a producir un determinado resultado. En este caso, se estudia las técnicas enfocadas en la forma de presentación de un producto en una tienda virtual, con la intención de favorecer la compra para el cliente y la más alta rentabilidad para la empresa.

Para analizar los factores del *merchandising* digital que influyen en el comportamiento deben tenerse en cuenta el ajuste del surtido a la demanda (Lachaize y Lemarignier, 2015; Mouton, 1993), el desarrollo de presentaciones agrupadas de productos relacionados o complementarios (*cross-merchandising*) (Ebster, y Garaus, 2015; Berman y Evans, 2013), mostrando este tipo de productos una vez que el usuario haya añadido el producto original (Puente Domínguez, 2018). Además, presentar la oferta alentando al cliente a intercambiar productos, comprando un artículo de mayor valor que el que originalmente tenía la intención de adquirir (Varley, 2003). Una buena forma de hacerlo es apelando a la impulsividad, facilitando su compra con un solo clic, sin necesidad de mostrar la información completa del producto (Puente Domínguez, 2018). Otros aspectos deben permitir a los compradores la posibilidad de visualizar todas las opciones de productos (Berkhout, 2019), a partir de la realización de sistemas organizativos compuestos por esquemas que dividen y clasifican los contenidos del sitio web (Puente Domínguez, 2018). También debe tenerse en cuenta la apariencia del negocio. Este es un elemento que define si el usuario decide entrar al sitio, mejora la percepción para tomar decisiones y puede generar una mayor satisfacción por parte de los individuos (Tan y Wei, 2006). Los estímulos más atractivos y placenteros del sitio pueden influir en la intención de comportamiento de los consumidores (Wu, Cheng y Yen, en Ha y Lennon, 2010). También sirve diseñar el *lay out* a través de categorías de productos (Lachaize y Lemarignier, 2015), bajo la lógica del cliente (Varley, 2003), colocando los productos estrella (los más vendidos) en diferentes secciones para promover la navegación y aumentar la cantidad de tiempo de permanencia en el sitio web (Puente Domínguez, 2018). Igualmente deben presentarse novedades de productos (sorpresa) (Ebster, y Garaus, 2015), incluyendo una constante renovación (Paz, 2000), ubicando en un lugar estratégico, de acuerdo con el momento, su demanda, la estacionalidad y sus características (Lorenzo Romero, 2006). Asimismo, los precios deben mostrarse durante todo el proceso de compra, como cualquier costo adicional, para evitar sorpresas innecesarias (Puente Domínguez, 2018). Finalmente, la información brindada debe facilitar la compra. En el entorno minorista tradicional, los consumidores examinan las prendas de vestir utilizando los sentidos visuales y táctiles. Sin embargo, debido a la naturaleza del proceso de compra en línea, los compradores por internet confían en la información visual disponible en la pantalla, por ejemplo, descripciones verbales e imágenes de productos (Ha y Lennon, 2010). Además, se busca crear un entorno que envíe mensajes estratégicos a los consumidores para reforzar los valores de marca del minorista (Varley, 2006). Las imágenes claras y que aporten valor añadido

(Puentes Domínguez, 2018) ofreciendo diferentes vistas del producto, en formatos 3-D, además de una descripción del producto y sus características, pueden contribuir positivamente a la recopilación y el procesamiento de la información del consumidor (Khakimdjanova y Park, 2005). La información visual y verbal relacionada con el producto puede influir en las actitudes de los consumidores y mejorar las intenciones de compra (Ha y Lennon, 2010).

3. Metodología

En la presente investigación se evalúan la incidencia de los factores del *merchandising* digital en la compra de calzado e indumentaria a través de medios digitales. Para esto, se construyó un modelo analítico para estudiar la importancia dada por los clientes en línea a los principios de *merchandising*.

Tabla 2. Factores del *merchandising* digital que influyen en el comportamiento de compra

Categoría de la decisión	Factores del <i>merchandising</i> digital
Adecuación del surtido	Customización del surtido
	Productos complementarios
	Comparación de productos
Diseño de la tienda	Buscadores de productos
	Apariencia del negocio
	Agrupación de productos por categorías
Momento oportuno	Productos promocionados y novedades
Precio justo	Precio disponible
Cantidad adecuada	Visualización de productos
Información necesaria	Información para facilitar la compra

Para este estudio se aplicó una metodología mixta (cualitativa y cuantitativa) de modo secuencial, de acuerdo a los objetivos de la investigación. La información cuantitativa se basa en fuentes secundarias. La fortaleza de estos diseños, formulados desde la epistemología pragmática, radica en la riqueza informativa, la triangulación de fuentes y la posibilidad de abarcar una problemática más compleja.

En primer lugar, se realizó una revisión de la literatura relevante, en las que se identificaron los factores del *merchandising* digital aplicables a la compra de indumentaria y calzado. El *merchandising* como disciplina ha desarrollado un conjunto de ideas fundamentales que contribuyen a mejorar los resultados a partir de las decisiones que se toman. Así como cada idioma tiene su propia gramática y lógica, el *merchandising* tiene sus propias reglas y principios (Ebster, y Garaus, 2015). La estrategia del *merchandising* establece los principios rectores para todas las decisiones de mercadería que toma un minorista (Berman y Evans, 2013). Los factores condicionantes no son válidos para

cualquier contexto minorista en lo que respecta al comportamiento genérico del comprador. El propósito principal es orientar a los minoristas sobre la forma en que, a los compradores, les gusta recorrer, navegar y comprar en una categoría de productos. Estas directrices promueven los resultados financieros y hacen que la marca minorista sea más competitiva (Berkhout, 2019). Sin embargo, cada minorista construye su propio contexto en función de la combinación seleccionada de objetivos, y sobre esa construcción, aplica las estrategias.

Los factores seleccionados para la presente investigación son los que figuran en la tabla 2; además, estos han sido reafirmados a partir de la información recabada de las entrevistas con informantes claves. A los fines de su comprensión, se han clasificado en función a las categorías de decisiones aceptadas por los principales autores: adecuación del surtido, lugar correcto, momento oportuno, precio justo, información necesaria. Cabe destacar que no ha sido posible considerar la cantidad adecuada, ya que en los sitios web generalmente no se considera el stock disponible.

Con el objeto de validar la importancia de cada uno de los factores destacados, se realizó un relevamiento de datos mediante una encuesta. Para la recolección de información primaria se seleccionó a personas mayores a 18 años con acceso a internet y con compras de calzado e indumentaria en el último año, y se les realizó preguntas para que manifiesten el grado de acuerdo con afirmaciones relacionadas con cada una de los factores sujeto a análisis. Las características generales de la técnica de muestreo utilizada se reflejan en la Tabla 3.

Tabla 3. Resumen técnica de muestreo

Población	Usuarios de internet que hayan comprado calzado o indumentaria al menos una vez durante el último año anterior a la realización de la encuesta
Muestra	Encuestas
Procedimiento	Muestreo aleatorio simple
Fecha del trabajo de campo	Septiembre de 2022
Administración de la encuesta	Encuesta autoadministrada

4. Resultados

A partir del relevamiento realizado en consumidores de indumentaria y calzado de formatos de tiendas *online*, y para un mejor análisis, se exponen los factores evaluados, junto a las respuestas brindadas por los encuestados.

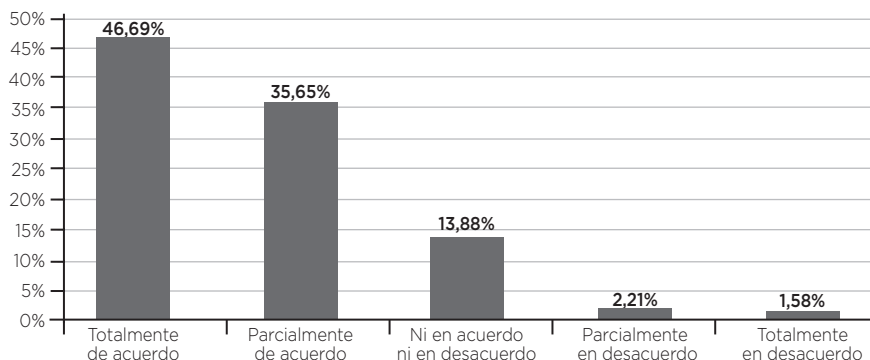
4.1. Customización del surtido

En relación a la adaptación de la propuesta que realiza la empresa a los gustos e intereses de los consumidores, estos manifiestan un acuerdo total en un 46,69%,

mientras que el acuerdo parcial es del 35,65%, destacándose este como un factor relevante.

Figura 1. Adaptación de la oferta a los gustos e intereses

“Agradezco cuando la página web contempla mis gustos e intereses para mostrarme las ofertas”



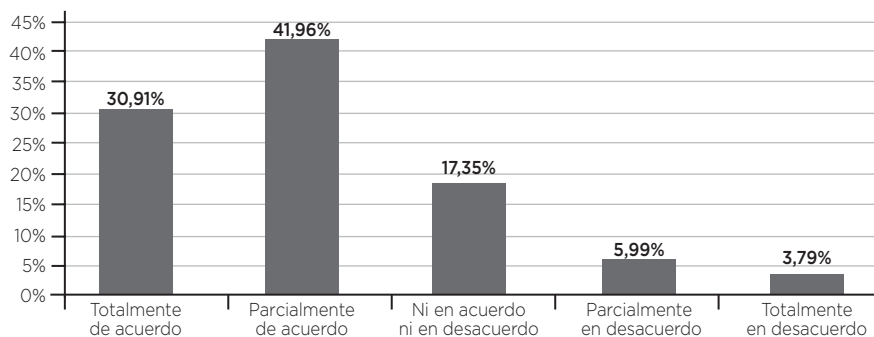
Fuente: elaboración propia.

4.2. Productos complementarios

En relación con la oferta de productos que complementen la búsqueda del consumidor, el nivel de acuerdo total es del 30,91%; en cambio, el acuerdo parcial es del 41,96%.

Figura 2. Ofertas de productos complementarios

“La difusión de productos complementarios al que busco me permite hacer una mejor compra”



Fuente: elaboración propia.

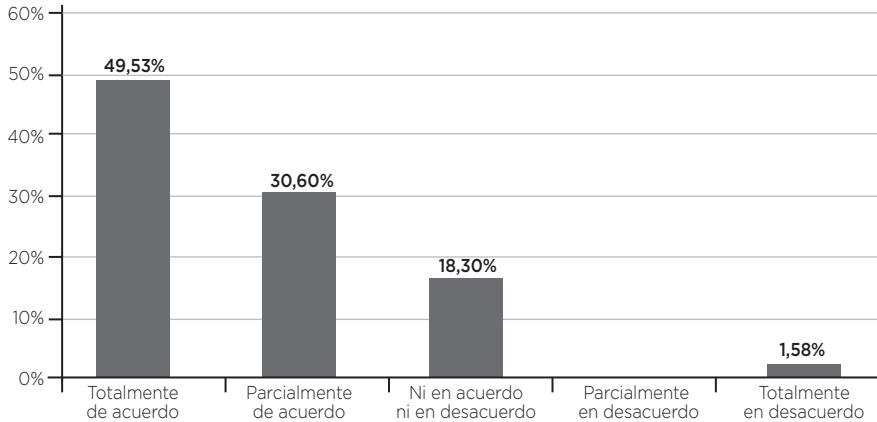
4.3. Comparación de productos

Otro factor de influencia en la estrategia de *merchandising* es la posibilidad de realizar comparaciones entre productos. En este sentido, el nivel acuerdo total

es de 49,53% y el de acuerdo parcial es de 30,6%, por lo que resulta un factor importante a ser tenido en cuenta.

Figura 3. Valoración de la comparación entre productos

"Valoro mucho de un sitio web, cuando se puede hacer comparaciones de atributos o beneficios entre productos"



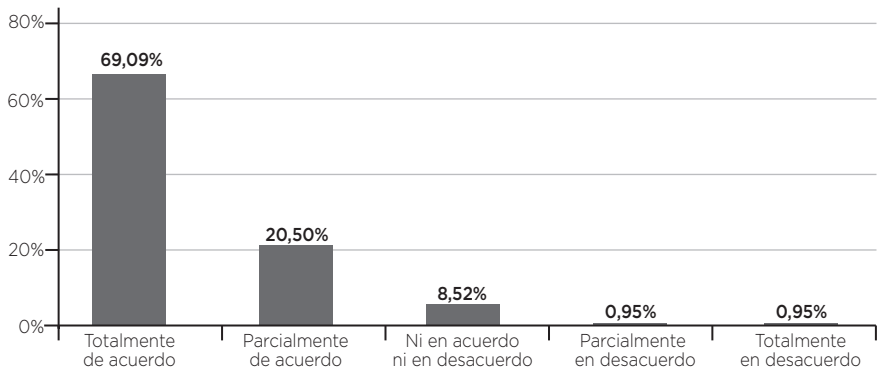
Fuente: elaboración propia.

4.4. Buscadores de productos

En este caso, el factor analizado cuenta con un grado de acuerdo de 69,09%, siendo el segundo más valorado. El acuerdo parcial de la frase propuesta alcanza un 20,5% de las respuestas.

Figura 4. Los buscadores de productos como facilitadores del proceso de compra

"Los buscadores de productos dentro de la página facilitan el proceso de decisión de compra"



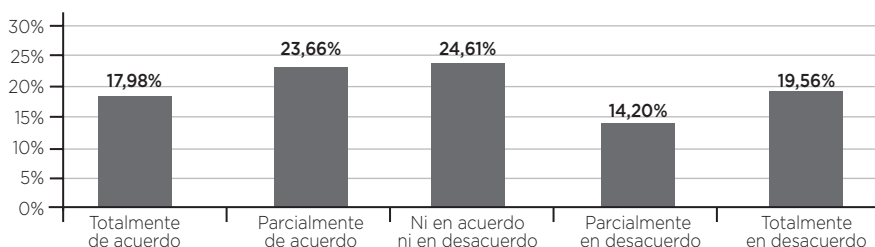
Fuente: elaboración propia.

4.5. Visualización de productos

Otro de los aspectos a evaluar fue la importancia de encontrar el producto buscado en la página principal del negocio. En este sentido, el 17,98% ha manifestado un acuerdo total con la frase, que señalaba que dejaba de buscar si el producto no se encontraba en página inicial. El acuerdo parcial alcanzó un valor del 23,66%.

Figura 5. Visualización del producto

“Si los productos que busco no estan en la página principal, no sigo buscando, dejo el sitio web”



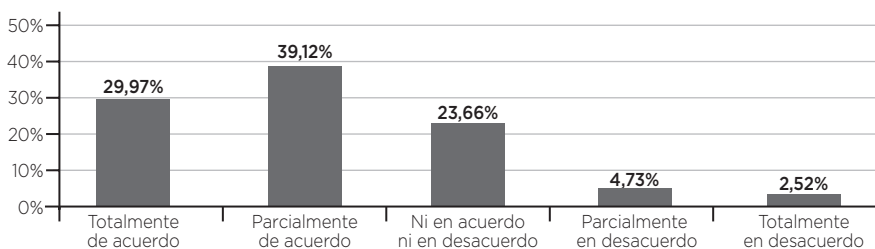
Fuente: elaboración propia.

4.6. Apariencia del negocio

En este caso, se buscó vincular el precio y el diseño estético del negocio digital. En relación a la importancia del diseño, cuando la persona busca precio bajo, el grado de acuerdo total es del 29,97% y el acuerdo parcial es del 39,12%.

Figura 6. Diseño estético del negocio

“Cuando mi decisión se basa en el precio más bajo, es importante que el sitio web sea estéticamente lindo”

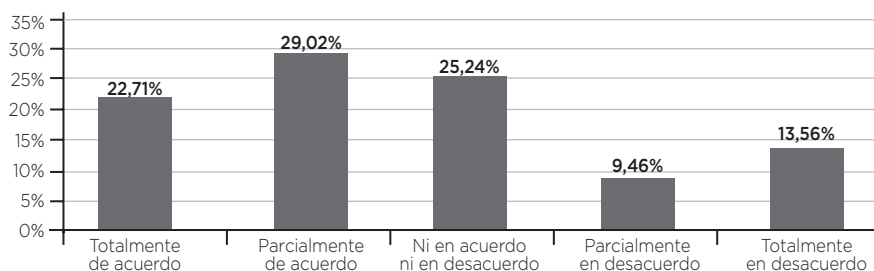


Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto del diseño se vincula con la cantidad de propuestas que ofrece la empresa. En relación a esto, se consultó a los encuestados si tanta oferta disponible les generaba estrés. El 22,71% manifestó estar totalmente de acuerdo, mientras que el 29,02% lo hizo en forma parcial.

Figura 7. Estrés ante surtido amplio de productos

"Me estresa cuando hay mucha variedad de marcas, tamaños y formatos de productos"



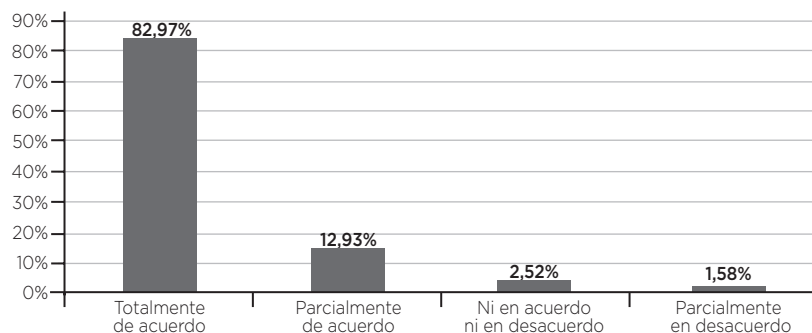
Fuente: elaboración propia.

4.7. Agrupación de productos por categorías

En relación a la agrupación de productos por categorías, el nivel de acuerdo total presentó el número más alto, con el 82,97%. El nivel de acuerdo parcial fue de 12,93%.

Figura 8. Estrés ante surtido amplio de productos

"La organización del sitio por agrupación de productos (similares) facilita mi compra"



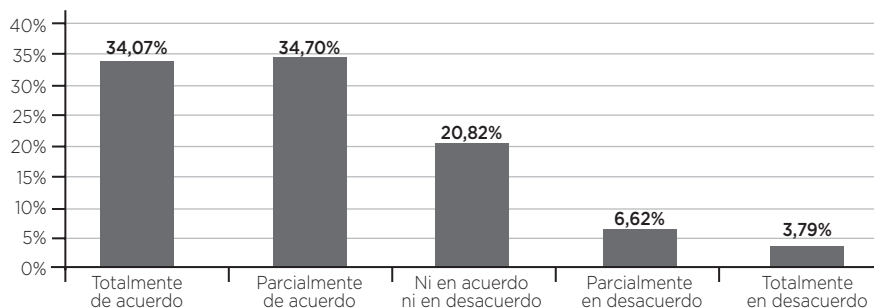
Fuente: elaboración propia.

4.8. Productos promocionados y novedades

Otro aspecto evaluado fue la difusión de ofertas y promoción. En relación a este factor, el 34,07% manifestó estar totalmente de acuerdo con que la comunicación de este tipo de propuestas lo impulsa a comprar más. El 34,7% indicó un acuerdo parcial.

Figura 9. Estrés ante surtido amplio de productos

“La comunicación en la página web de productos promocionados a bajo precio me impulsa a comprar más”



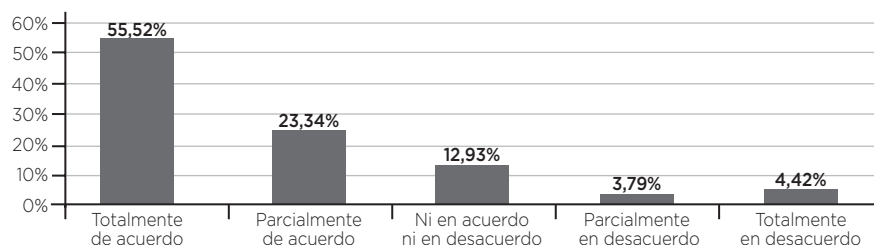
Fuente: elaboración propia.

4.9. Precio disponible

En relación a la disponibilidad del precio para avanzar con la compra, el 52,52% manifestó estar totalmente de acuerdo y un 23,34 % en acuerdo parcial, siendo el tercero con mayor acuerdo.

Figura 10. Difusión del precio de un producto

“Si el precio no se encuentra a la vista, no avanzo con la compra”



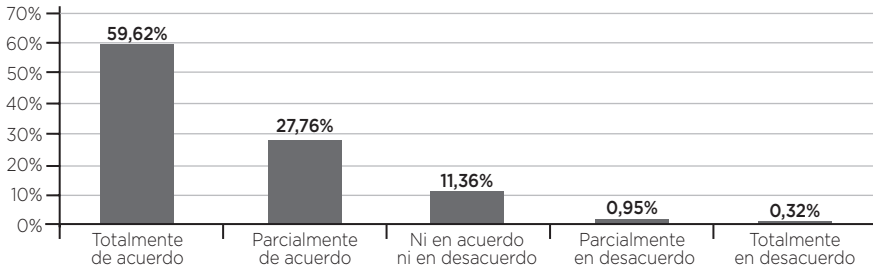
Fuente: elaboración propia.

4.10. Información para facilitar la compra

Un aspecto evaluado sobre la información como mecanismo para facilitar el proceso de compra es el vinculado con que se aporten datos sobre la forma y uso del producto. En este sentido, el 59,62% ha indicado un acuerdo total con la afirmación sobre su importancia.

Figura 11. Importancia de la información sobre el producto

"Aprecio la información suministrada sobre la forma y modo de uso de un producto"

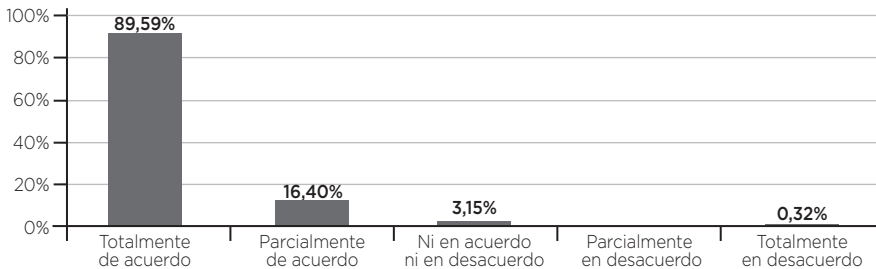


Fuente: elaboración propia.

Otro aspecto relacionado con la información brindada por la organización es la concerniente a las formas de pago y entrega. En este sentido, el 89,59% ha manifestado un acuerdo total respecto de la importancia de la información suministrada por la empresa en este sentido.

Figura 12. Valoración de la información de formas de pago y entrega

"Valoro mucho la información que me brinda la empresa sobre formas de pago y plazos de entrega"



Fuente: elaboración propia.

5. Conclusiones

Las ventas electrónicas de las empresas de *e-tailing* dependen en gran medida de las estrategias de *merchandising* digital implementadas por las organizaciones y la influencia que estas tengan en el comportamiento de los clientes. ¿Cuáles son los factores del *merchandising* digital que utilizan las empresas? y ¿Cómo estos influyen en el comportamiento de compra? son algunas de las preguntas iniciales del estudio.

En la presente investigación, se ha realizado una investigación exploratoria y otra descriptiva para examinar la importancia dada por los clientes a los factores de *merchandising* digital. En primer lugar se realizó una revisión de la bibliografía sobre *merchandising*, *merchandising* digital y sus principales estrategias.

Si bien existen diferentes estudios previos sobre la importancia de los factores del *merchandising* en el comportamiento de consumo, no hay tantos estudios específicos sobre el comportamiento de clientes en línea. Sobre el análisis bibliográfico y las entrevistas en profundidad, se hizo una selección de factores, organizados por categoría de decisión empresarial. Entre estos factores se destacan: customización del surtido, artículos complementarios, comparación de productos, buscadores de mercadería, apariencia del negocio, agrupación de productos por categorías, mercadería promocionada y novedades, precio disponible, visualización de productos e información para facilitar la compra.

El análisis de la investigación descriptiva reveló diferente grado de importancia de los factores asociados a las estrategias de exhibición. Sobre esta base, las empresas deberán construir su estrategia y fortalecer la implementación de políticas que den cuenta de estas prioridades.

En relación con las limitaciones del estudio, este no ha contemplado aspectos como la influencia del tamaño de los elementos, el color, la música, la animación del sitio. Por lo tanto, sería importante incorporar y analizar estos aspectos en la investigación futura.

6. Referencias bibliográficas

- Academia Francesa de Ciencias Comerciales. (s.f). *Dictionnaire commercial*. academie-des-sciences-commerciales.org/le-dictionnaire-commercial.
- Bailey, S. y Baker, J. (2014). *Moda y Visual Merchandising*. Gustavo Gii.
- Bannerjee, S. y Yadav, P. (2012). Analysis of Visual Merchandising: Affect on Buying Behavior. *International Journal of Retailing and Rural Business Perspectives* 1(2), pp. 209-217.
- Berkhout, C. (2019). *Assortment and Merchandising Strategy Building a Retail Plan to Improve Shopper Experience* [EPub]. Palgrave Macmillan.
- Berman, B. y Evans J. (2013). *Retail Management, A Strategic Approach* (12ª ed). Pearson.
- Cámara Argentina de Comercio Electrónico. (28 de octubre de 2021). *Estudio Anual de Comercio Electrónico*. www.cace.org.ar/estadisticas
- Cant, M. C. y Hefer, Y. (2012). Visual Merchandising Displays: Wasted Effort Or Strategic Move? The Dilemma Faced By Apparel Retail Stores. *The Journal of Applied Business Research*, 28(6), pp. 1489-1496.
- Diamond, J. y Diamond, E. (1999). *Merchandising Visual. Exhibición y promoción de de productos en el punto de venta*. Prentice Hall.
- Diez de Castro, E. C. y Landa Bercebal, F. J. (1996). *Merchandising. Teoría y Práctica*. Ediciones Pirámide.
- Díaz Morales, A (2000). *Gestión por categorías y trade marketing*. Prentice Hall.
- Easterling, C. R.; Wuest, B. E.; Flottman, E. L. y Jernigan, M., H. (2013). *Merchandising Mathematics for Retailing*. Prentice Hall.

- Ebster, C. y Garaus M.** (2015). *Store Design and Visual Merchandising Creating Store Space That Encourages Buying*. Business Expert Press.
- Fady, A.; Renaudin, V. y Vyt, D.** (2007). *Le Merchandising*. Vuibert.
- Fernie, J.; Fernie, S. y Moore, C.** (2015). *Principles of Retailing*. Routledge
- Jimeno, D. y Lara. L.** (2021). *Retail Reset. Por qué las tiendas físicas son la clave del futuro*. LID Editorial.
- Ha, Y. y Lennon, S. J.** (2010). Online visual merchandising (VMD) cues and consumer pleasure and arousal: Purchasing versus browsing situation. *Psychology & Marketing*, 27(2).
- Jiménez Marín, G.** (2018). *La gestión profesional del merchandising*. Editorial UOC
- Khakimdjanova, L. y Park, J.** (2005). Online visual merchandising practice of apparel e-merchants. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12(5), pp. 307-318.
- Kim, J.** (2013). A Study on the Effect that VMD (Visual Merchandising Design) in Store Has on Purchasing Products. *International Journal of Smart Home*, 7(4), pp. 217-223.
- Krasonikolakis, I.; Vrechopoulos, A.; Pouloudi, A. y Dimitriadis, S.** (2018). Store layout effects on consumer behavior in 3D online stores. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), pp. 1223-1256.
- Lemarignier, M. y Lachaize, P.** (2015). *La révolution du merchandising: La nécessaire transformation du secteur retail*. Eyrolles.
- Li, Y.-M. y Yeh, Y.-S.** (2010). Increasing trust in mobile commerce through design aesthetics. *Computers in Human Behavior*, 26(4), pp. 673-684.
- López y López** (2001). Merchandising virtual: Un reto en la relación entre producto y comprador. *Esic Market*, enero-abril, pp. 57-71.
- Manganari, E. E.; Siomkos, G. J. y Vrechopoulos, A. P.** (2009). Store atmosphere in web retailing. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), pp. 1140-1153.
- Mehta, N. y Chugan, P.** (2013). The Impact of Visual Merchandising on Impulse Buying Behavior of Consumer: A Case from Central Mall of Ahmedabad India. *Universal Journal of Management*, 1(2), pp. 76-82.
- Mouton, D. y Paris, G.** (2019). *Pratique du merchandising*. Malakoff.
- Mouton, D.** (1993). *Merchandising Estratégico*. Ediciones Gestión 2000.
- Lachaize, P. y Lemarignier, M.** (2015). *La révolution du merchandising. La nécessaire transformation du secteur retail*. Groupe Eyrolles.
- Lorenzo Romero, C.** (2006). *El comportamiento del consumidor ante el diseño del punto de venta virtual: Efectos e interacciones*. Ediciones de la Universidad de Castilla-La Mancha.
- Overby, J. W. y Lee, E. J.** (2006). The effects of utilitarian and hedonic online shopping value on consumer preference and intentions. *Journal of Business Research*, 59(10/11), pp. 1160-1166.
- Park, H. H; Jeon, J., O. y Sullivan, P.** (2014). How does visual merchandising in fashion retail stores affect consumers' brand attitude and purchase intention? *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 25(1), pp. 87-104.

- Paz, H. R.** (2000). *Canales de distribución. Estrategia y logística comercial*. Ugerman Editor.
- Puente Domínguez, N.** (2018). Effective presentation e-merchandising techniques. The importance of review the literature to improve the management of digital companies. *Harvard Deusto Business Research*, VII(2), pp. 88-102.
- Swati, B. y Anuraag, S.** (2010). *Visual merchandising*. McGraw Hill.
- Tan, G. W. y Wei, K. K.** (2006). An empirical study of Web browsing behaviour: Towards an effective Website design. *Electronic Commerce Research and Applications*, 5(4), pp, 261-271.
- Varley, R.** (2003). *Retail product management. Buying and merchandising*. Taylor & Francis e-Library.
- (2006). *Retail Product Management Buying and merchandising*. New York Routledge.
- Vedamani, G. G.** (2017). *Retail Management Functional Principles and Practices* [e-book]. Pearson.
- Viñals Rioja, J.** (1999). Estrategias de diferenciación en Internet. *Harvard-Deusto*. 32, pp. 139-163.
- Wellhoff, A. y Masson, J. E.** (1997). *El merchandising. Rentabilidad y gestión en el punto de Venta*. Deusto.

Las relaciones bilaterales entre Argentina y Estados Unidos desde el retorno a la democracia

Víctor F. Toledo

Universidad Católica de Salta, Salta, Argentina

✉ vtoledo@ucasal.edu.ar

📅 Fecha de recepción: 22/11/2022 – Fecha de aceptación 18/02/2023

Cómo citar este artículo: Toledo, V. F. (2023). Las relaciones bilaterales entre Argentina y Estados Unidos desde el retorno a la democracia. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 179-201. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a10>

Resumen: Históricamente, las relaciones exteriores entre Argentina y Estados Unidos (EEUU) han sido complicadas, pasando por momentos de alta conflictividad y por otros de una armonía exacerbada. A lo largo de los 36 años que involucran este artículo, diversos factores internos y externos incidieron de manera más o menos decisiva, según los casos, en las relaciones bilaterales de ambos países. En este trabajo se tratará de dar cuenta sobre tales factores para analizar las continuidades o rupturas que se han presentado y que obstaculizaron la construcción de una política pública en materia de política exterior.

Palabras clave: Argentina; Estados Unidos; política exterior; política pública.

Bilateral relations between Argentina and the United States since the return to democracy

Abstract: Historically, foreign relations between Argentina and the United States (USA) have been complicated, going through moments of high conflict and others of exacerbated harmony. Throughout the 36 years that



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

this article involves, various internal and external factors had a more or less decisive influence, depending on the case, in the bilateral relations of both countries. In this paper, an attempt will be made to account for such factors in order to analyze the continuities or ruptures that have arisen and that hampered the construction of a public policy in matters of foreign policy.

Keywords: Argentina, United States; foreign policy; public politics.

Relações bilaterais entre a Argentina e os Estados Unidos desde o regresso à democracia

Resumo: Historicamente, as relações externas entre a Argentina e os Estados Unidos (EUA) têm sido complicadas, passando por momentos de alta conflitualidade e outros de exacerbada harmonia. Ao longo dos 36 anos abrangidos por este artigo, vários factores internos e externos tiveram um impacto mais ou menos decisivo, consoante os casos, nas relações bilaterais entre os dois países. Este artigo tentará dar conta desses factores para analisar as continuidades ou rupturas que se verificaram e que dificultaram a construção de uma política pública no domínio da política externa.

Palavras-chave: Argentina; Estados Unidos; política externa; política pública; política externa.

1. Introducción

Las relaciones bilaterales no pueden ser la medida para evaluar toda la política exterior de un país, pero cuando se trata de las relaciones con la primera potencia mundial, su análisis puede dar una pauta de la solidez, sistematicidad o improvisación en materia de política exterior.

Partiendo de la base de que la política exterior es la proyección de un país –y no de un gobierno– sobre otro, lo esperable es que haya cierta consistencia a lo largo del tiempo, y que pese a los cambios lógicos, estos no sean abruptos, constantes e imprevisibles. En la medida en que la política exterior sea producto de discusión, negociación y consensos entre diversos actores o sectores de la vida política, podría decirse que forma parte de una política pública.

Históricamente, las relaciones exteriores entre Argentina y Estados Unidos (EEUU) han sido complicadas, pasando por algunos momentos de alta conflictividad y por otros de una armonía exacerbada. El hecho de que hasta 2019 –fecha de corte de este trabajo– solo siete presidentes estadounidenses hayan visitado el país –de ellas, tres visitas fueron en el marco de conferencias multilaterales– es una señal de las dificultades históricas que han existido.⁽¹⁾ Como contrapartida, desde el retorno a la democracia, todos los presidentes argentinos, con excepción de Cristina Fernández, realizaron visitas oficiales a sus pares

(1) Desde 1862, tomando como punto de partida la presidencia de Bartolomé Mitre y como punto final la presidencia de Mauricio Macri, los presidentes de Estados Unidos fueron 28 en total, lo que implica que el 25% de ellos realizó al menos un viaje oficial a la República Argentina.

de EEUU.⁽²⁾ Debe tenerse presente, sin embargo, que las visitas oficiales de alto nivel recién se hicieron recurrentes desde la finalización de la Segunda Guerra Mundial, en especial gracias al avance en las telecomunicaciones y el consecuente achicamiento de las distancias. Antes de los años 70 del siglo XX, inclusive, resultaba complicado y requería una logística muy cuidada para un Jefe de Estado visitar a su par en otro país.

A lo largo de los 36 años que involucran este estudio, diversos factores internos y externos incidieron de manera más o menos decisiva, según los casos, en las relaciones bilaterales de ambos países. Desde el punto de vista externo, pueden considerarse tres cambios definitorios en el sistema internacional: el fin de la Guerra Fría, la irrupción del terrorismo internacional como actor y la emergencia y ascenso de China como potencia política, económica y comercial. Desde el punto de vista interno también pueden señalarse tres cambios fundamentales en el sistema político: la reforma de la Constitución Nacional, la crisis de 2001-2003 y la ruptura del bipartidismo tradicional. En ambos casos se gestaron factores que incidieron en la concepción y ejecución de la política exterior.

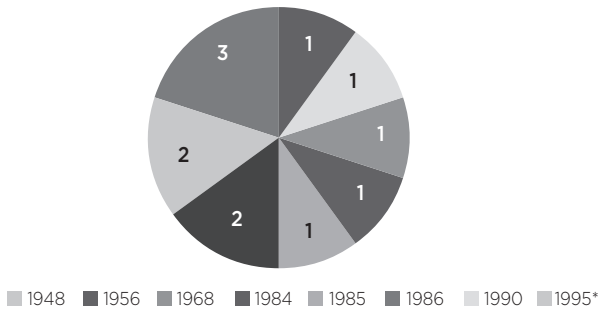
2. La Constitución Nacional

La reforma de la Constitución Nacional, fruto del acuerdo entre la Unión Cívica Radical (UCR) y el Partido Justicialista (PJ) gobernante, introdujo, desde el punto de vista normativo, cambios fundamentales en materia de relaciones exteriores. Uno de los aspectos más importantes fue la incorporación de ciertos tratados de derechos humanos a la Constitución Nacional y, por lo tanto, el otorgamiento de esa jerarquía superior a cualquier otro tratado o ley. Otro cambio fundamental fue el reconocimiento de la facultad de las provincias para gestionar relaciones internacionales. Finalmente, desde el punto de vista operativo, tuvo lugar la ampliación del Senado de 2 a 3 por provincia y por la Ciudad Autónoma de Buenos Aires (CABA) -2 por la mayoría y 1 por la minoría-. Habida cuenta de las competencias parlamentarias en cuestión de relaciones exteriores y, en especial, el peso de la Comisión de Relaciones Exteriores de dicha cámara, este punto resulta de particular interés.

Desde el retorno a la democracia, muchos tratados internacionales en materia de derechos humanos fueron firmados o ratificados, de modo tal que formaban parte del ordenamiento jurídico argentino (gráfico 1); el plus que agregó la reforma constitucional de 1994 fue otorgarles jerarquía constitucional. La incorporación de tales instrumentos jurídicos, algunos de vocación universal y otros de carácter regional, no solamente significó consagrar derechos, sino también obligaciones por parte del Estado, sus funcionarios y sus habitantes.

(2) La presidente Cristina Fernández sí visitó EEUU, pero en el marco de conferencias internacionales, como la Asamblea General de la ONU, por ejemplo.

Gráfico 1. Tratados sobre derechos humanos con jerarquía constitucional por año de aprobación



* Nota: Fueron aprobados con posterioridad a la reforma constitucional de 1994 y adquirieron jerarquía constitucional en 2003.

Fuente: elaboración propia.

La normativa otorga un marco jurídico que no necesariamente se traduce en decisiones políticas consistentes o continuas pues, en definitiva, están sujetas a interpretación y, además, por mandato constitucional, el manejo de las relaciones exteriores es un poder delegado al gobierno nacional.

Resulta muy elocuente referirse al carácter discrecional que tiene cada gobierno a la hora de trazar la política exterior cuando se analiza, por ejemplo, las votaciones el país sobre la situación de los derechos humanos en Cuba. En el rango de los 35 años que involucra el período de estudio, las votaciones del país frente a la Comisión (posteriormente Consejo) de Derechos Humanos de la ONU viró desde la abstención a la condena a su rechazo. Queda a las claras aquí un punto de no acuerdo entre los gobiernos, inclusive aquellos de un mismo signo partidario.

Durante el gobierno de Raúl Alfonsín, Argentina no acompañó la propuesta de condena a Cuba por parte de EEUU ante la Comisión de Derechos Humanos de la ONU y propuso, en cambio, el envío de una comisión especial a la isla, iniciativa que obtuvo el apoyo de los países latinoamericanos y que fue, en definitiva, la que prosperó (Granovsky, 19/04/2000). Durante el gobierno de Carlos Menem se produjo un cambio abrupto, pues en consonancia con el alineamiento con respecto a EEUU, se acompañó a este país en la condena a Cuba por las violaciones a los derechos humanos. La misma medida tomó el gobierno de la Alianza, pero no sin producir críticas internas. Siendo la UCR el pilar fundamental del gobierno, los sectores progresistas de ese partido no estaban conformes con la condena y preferían, en todo caso, la abstención. A su vez, otros socios del espacio, como el Frepaso, también marcaron sus críticas. En 2002, de nuevo bajo gobierno justicialista, el presidente Eduardo Duhalde continuó con el voto de condena, generando, en esta ocasión, críticas internas de su partido, en especial de los sectores más nacionalistas; finalmente, en 2003, el voto cambió a

la abstención. Ya en los gobiernos de Néstor Kirchner y Cristina Fernández, la Argentina rechazó la condena al país caribeño.

Como puede observarse, no hubo una continuidad, no solo por falta de una política clara en la materia, sino por exigencias, urgencias o coyunturas internas y externas. En el caso de Menem y Duhalde, el país atravesaba sendas crisis económicas, financieras y sociales de gran magnitud y necesitaba del apoyo estadounidense que mal se podría atraer si no se acompañaba en un tema tan simbólico para el país del norte como la cuestión cubana. Desde el punto de vista interno, los dos grandes partidos de gobierno en Argentina contienen entre sus filas sectores más conservadores y progresistas, lo que genera ciertas rispideces en cuestiones como esta; el mayor o menor peso de uno de ambos sectores es el que termina inclinando la balanza. A partir de 2003, la desarticulación de partidos hizo que este esquema no sea preciso para evaluar determinadas acciones de política exterior. En el caso de los gobiernos de Kirchner y Fernández, la transversalidad y la alianza con muchos sectores progresistas y de izquierda y la filiación con el socialismo del siglo XXI explican el sentido de la votación sobre el tema cubano. Dicho esto, es necesario resaltar que, en todos los casos, sin distinción de signo partidario, todos los gobiernos argentinos pidieron por el fin del bloqueo que EEUU imponía sobre Cuba (Escudé, 2003).

En cuanto a la habilitación a las provincias para mantener relaciones internacionales, hay que tener presente dos artículos de la Constitución Nacional: el 124 y el 125. El art. 125 (anterior art. 107) habilita a las provincias a celebrar “tratados parciales para fines de administración de justicia, de intereses económicos y trabajos de utilidad común, con conocimiento del Congreso Federal”. Estos tratados, según el art. 126 (anterior art. 108), “no son de carácter político” y debe entenderse claramente en el sentido de una habilitación que no supone el ejercicio de poderes que le fueron delegados a la Nación. En definitiva, el art. 125 se refiere a las cuestiones que permanecen en el dominio reservado a las provincias -no delegados al gobierno central- y, por lo tanto, podrían calificarse como tratados “interprovinciales” (Carabajales y Gasol, 2008); aunque teóricamente la denominación de tratados no sea la correcta para estos casos, recepta una realidad histórica a la que hace referencia el Preámbulo cuando habla de “pactos preexistentes”.

Distinta es la incorporación del art. 124 que habilita a las provincias a celebrar convenios internacionales:

Las provincias podrán crear regiones para el desarrollo económico y social y establecer órganos con facultades para el cumplimiento de sus fines y podrán también celebrar convenios internacionales en tanto no sean incompatibles con la política exterior de la Nación y no afecten las facultades delegadas al Gobierno federal o el crédito público de la Nación; con conocimiento del Congreso Nacional.

En primer lugar, hay que notar la diferencia en cuanto al lenguaje utilizado entre los arts. 124 y 125, pues el primero se refiere a “convenios” y el segundo a “tratados”; la deficiencia terminológica señalada en el segundo caso no afecta a la

cuestión central. Siguiendo los lineamientos de la postura tradicional, los convenios internacionales (art. 124) están subordinados a la política exterior, que es competencia privativa del gobierno central, según lo consagran el art. 99 incs. 7, 11 y 15 y el art. 75, inc. 22; estos, a su vez, se alumbran con los arts. 1º y 27, y quizás por ello los convencionales constituyentes prefirieron emplear este vocablo en vez de “tratados”.

Más problemático ha sido el pasaje que expresa la necesidad del “conocimiento” del Congreso. ¿Debe esto entenderse como autorización? Si es así, obviamente ese conocimiento será previo. Pero si la respuesta es negativa, ese conocimiento, ¿podría ser posterior? Los debates aún no están cerrados y no son pocas las voces que recomiendan una reglamentación al respecto. María Angélica Gelli (2005), por ejemplo, entiende que ni el art. 124 ni el 125 atribuyen al Congreso la potestad de aprobar o rechazar la creación de regiones o la celebración de convenios interjurisdiccionales internacionales realizados por las provincias.

No obstante, si bien no habría autorización, la lógica que se desprende del mismo art. 124 indica que el conocimiento debe ser previo, pues si no sería inaplicable la cláusula que exige compatibilidad con la política exterior del Estado central. Además, refuerza esta interpretación el art. 27 que establece para el gobierno federal la “obligación de afianzar las relaciones de paz y comercio con las potencias extranjeras por medio de tratados”, mientras que el art. 124 habilita la posibilidad de celebrar convenios internacionales. De modo que aquello que es facultativo para las provincias, es obligatorio para el gobierno federal, desprendiéndose de ello que hay una situación de necesaria y lógica adecuación de esas facultades provinciales a la competencia en relaciones exteriores del Estado nacional, en virtud “del principio de supremacía del derecho federal, pues subordina la capacidad normativa de las provincias al respeto del denominado bloque de constitucionalidad” (Gelli, 2005, p. 47).

La competencia para dirigir las relaciones exteriores era y sigue siendo una competencia federal, pese a la reforma de 1994, pues cualquier alteración a este sistema violaría la división de poderes entre el poder constituyente y los poderes constituidos (arts. 27, 30 y 31) (Gelli, 2005); y si en el ejercicio de la facultad del art. 124 alguna provincia se arrogare alguna competencia delegada al gobierno federal, este siempre tendrá la posibilidad del recurso a la intervención (Gelli, 2005).

De todas formas, cuando se afirma que las relaciones exteriores son competencia del gobierno federal, no quiere decirse que sea exclusivamente del Poder Ejecutivo, pues el orden federal incluye a las provincias y sus poderes no delegados. La confusión se produce porque en nuestro país presenta, históricamente, muestras de un centralismo muy marcado que distorsionó el federalismo y que, en el tema que tratamos, se manifestó en una “... férrea disciplina partidaria que ha convertido al Senado de la Nación en una muestra de extensión

electoral antes que un órgano representante de las autonomías provinciales” (Midón, 1997, p. 91). A pesar de ello, hubo excepciones muy notorias, como la cuestión de los hielos continentales patagónicos y la poligonal acordada entre los gobiernos argentino y chileno, que fue rechazada en el país –también en Chile– luego de álgidos debates y una participación muy activa en contra de tal acuerdo por parte de los senadores santacruceños.

En definitiva, nuestra Constitución claramente dio participación a las provincias en las relaciones exteriores a través del Congreso Nacional, concediéndole, por medio de sus representantes, la facultad de aprobar los tratados negociados por el Poder Ejecutivo (art. 75, inc. 22) y, fundamentalmente, a través del Senado, en el que están representadas las provincias (art. 44) en igualdad de condiciones. Un poco diferente es la situación de la Cámara de Diputados, donde los legisladores nacionales representan al “pueblo de las provincias” (art. 45) y cuya composición numérica depende de la población de las jurisdicciones provinciales.

3. Crisis del 2001 y fin del bipartidismo

A lo largo de todo el período de estudio, el Justicialismo y sus aliados han tenido la mayoría en la Cámara de Senadores de la Nación, lo que ha permitido, cuando gobernaba, dinamizar los resortes de política exterior que requerían de la participación de esta cámara o, en todo caso, obstaculizarla cuando fueron oposición. Diferente ha sido la situación en la Cámara de Diputados, en la que las mayorías han cambiado con cierta regularidad, así como el *quórum* propio, tal como se puede observar en la siguiente tabla:

Tabla 1. Principales fuerzas parlamentarias en la Cámara de Diputados (1983-2019)

Presidencias	Año	Primera fuerza	Segunda fuerza	Tercera fuerza	Quórum propio
Alfonsín (UCR)	1983	UCR (129)	PJ (111)	-	SÍ
	1985	UCR (130)	PJ (101)	Ucedé (3)	SÍ
	1987	UCR (118)	PJ (108)	Ucedé (7)	NO
	1989	PJ (127)	UCR (90)	Alianza de Centro - Ucedé (18)	NO
Menem (PJ)	1991	PJ (128)	UCR (88)	Ucedé (11)	SÍ
	1993	PJ (127)	UCR (84)	MODÍN (6)	NO
	1995	PJ (134)	UCR (69)	FREPASO (25)	SÍ
	1997	PJ (118)	ALIANZA (114)	Ucedé (3)	NO
De la Rúa (Alianza)/ Duhalde (PJ)	1999	ALIANZA (131)	PJ (103)	Acción por la República (12)	SÍ
	2001	PJ (118)	ALIANZA (97)	Acción por la República (10)	NO
Kirchner (PJ)	2003	PJ (118)	UCR (97)	Acción por la República (11)	NO
	2005	FPV - PJ (113)	UCR (39)	Peronismo Federal (38)	NO

Presidencias	Año	Primera fuerza	Segunda fuerza	Tercera fuerza	Quórum propio
C. Fernández (FPV-PJ)	2007	FPV -PJ (148)	Coalición Cívica (35)	UCR (28)	SÍ
	2009	FPV - PJ (109)	Acuerdo Cívico y Social (85)	PRO (24)	NO
	2011	FPV - PJ (135)	UCR (42)	Frente Amplio y Progresista (19)	SÍ
	2013	FPV - PJ (131)	FP Y S (66)	PRO (16)	SÍ
Macri (Cambios)	2015	FPV - PJ (95)	Cambios (80)	UNA - PJ (30)	NO
	2017	Cambios (108)	FPV - PJ (65)	Argentina Federal -PJ (31)	NO
	2019	Frente de Todos - PJ (119)	Cambios (116)	Consenso Federal - PJ (11)	NO

Nota: Entre paréntesis figura la cantidad de diputados por cada fuerza. En el caso de las coaliciones, se mencionan a los partidos con mayor cantidad de votos y/o representación nacional:

Acción por la República: sectores de la Ucedé y PJ (tendencia liberal).

Acuerdo Cívico y Social: sectores de la UCR + ARI + Socialismo (tendencia progresista).

Alianza: UCR + Frepaso.

Alianza del Centro: Ucedé + aliados (tendencia liberal).

Argentina Federal: Frente Renovador (PF disidente) + Frente Progresista Cívico y Social

Cambios: PRO + UCR + Coalición Cívica.

Coalición Cívica: ARI + Socialismo + GEN (tendencia progresista).

Consenso Federal: Socialismo + GEN + Libres del Sur (tendencia progresista).

FPV: Frente para la Victoria (PJ y aliados + UCR disidente).

Frente Amplio y Progresista: Socialismo + GEN + Libres del Sur (tendencia progresista).

Frente de Todos: FPV + Frente Renovador + UCR disidente.

Frepaso: Frente País Solidario (sectores disidentes del PJ + Partido Socialista + Partido Demócrata Cristiano).

Modín: Movimiento por la Dignidad y la Independencia (tendencia nacionalista).

PJ: Partido Justicialista.

PRO: Propuesta Republicana (tendencia liberal).

Ucedé: Unión de Centro Democrático (tendencia liberal).

UCR: Unión Cívica Radical.

UNA: Unidos por una Nueva Alternativa (Frente Renovador + UCR disidente + Democracia Cristiana).

Fuente: elaboración propia.

En primer lugar, lo que se puede observar es que hasta el año 2003 el bipartidismo se ha mantenido estable en las elecciones tanto presidenciales como legislativas y que la tercera fuerza ha sido, por lo general, alguna de tendencia liberal-conservadora. La crisis de partidos producida en 2002, en especial en el radicalismo, cambió el panorama. En las elecciones presidenciales de ese año, entre las opciones con mayores posibilidades de triunfar, tres correspondían a sectores del PJ, una al liberalismo y otra al progresismo. En estos dos últimos casos, los candidatos (López Murphy y Carrió) eran de origen radical, pero se alejaron del partido y fundaron su propio partido.

En materia legislativa, el problema resultó mucho más complejo, pues se elaboraron coaliciones muy heterogéneas que resultaron difícil de encasillar ideológicamente. A pesar de ello, la mayoría legislativa y el disciplinamiento parlamentario a la política del gobierno fue la norma general en materia de relaciones internacionales.

En términos generales, puede decirse que la mayoría de los proyectos girados por el Ejecutivo entre el período que transcurre de 1984 a 2007 fueron enmendados (Calvo, 2012, p. 29). Pero si se focaliza en las áreas ligadas con la política

exterior –básicamente Relaciones Internacionales y Defensa- puede observarse que la tasa de enmienda ha sido muy baja.

Tabla 2. Porcentaje de aprobación de leyes sobre política exterior, giradas por el Poder Ejecutivo (1984-2007)

Área	Cámara de Diputados		Cámara de Senadores	
	Sin enmienda	Con enmienda	Sin enmienda	Con enmienda
Relaciones internacionales	89,09%	10,91%	90,48%	9,52%
Defensa	84,85%	15,5%	70%	30%

Fuente: Calvo (2012).

Resulta muy ilustrativo el caso de envío de tropas a la guerra del Golfo Pérsico en 1990. El gobierno decidió hacerlo sin pasar por el Parlamento, lo que para la oposición vulneraba la Constitución; pese a la oposición de la UCR, el Socialismo, ciertos sectores de la Ucedé y el Grupo de los 8 (peronistas disidentes), junto a la mayoría del PJ, se impusieron (Míguez, 2013). Esta medida, impulsada fundamentalmente por el presidente Menem y el ministro de relaciones exteriores Domingo Cavallo, causó beneplácito en Washington, entre otras razones, por ser el único país latinoamericano que se plegaba a la coalición. Una carta del presidente Bush expresaba:

Me sentí muy complacido al conocer su decisión de participar en la fuerza multinacional en la región del Golfo Pérsico (...) Su franca posición en contra de la intolerable agresión y de la flagrante desobediencia al derecho internacional por parte de Saddam Husein es sumamente apreciada. Constituye un ejemplo de su firme determinación de que la Argentina desempeñe un papel preponderante y destacado en los asuntos mundiales. (Escudé, 2003, p. 26)

Los debates se volvieron más álgidos y generaron recelos, inclusive entre las filas del PJ cuando, envalentonados por las felicitaciones recibidas, algunos funcionarios expresaron la posibilidad de participar en acciones bélicas. Finalmente, tras largos debates, la Cámara de Diputados aprobó por 117 votos contra 99 la permanencia de los buques argentinos como “apoyo logístico” (Escudé, 2003).

El envío de tropas a Haití, en 2004, probablemente haya sido el último episodio en el que se manifestó el debate oficialismo vs. oposición bipartidista en materia de política exterior en el Congreso. La actitud del gobierno de Néstor Kirchner, en un principio, fue contraria al envío de tropas solicitado por la ONU y solamente ofreció ayuda humanitaria. Sin embargo, la presión de EEUU era fuerte y el gobierno necesitaba congraciarse con este país, quien cuestionaba algunos lineamientos de la política exterior y era un actor clave para la renegociación de la deuda externa. Además, “... la clara posición a favor del plan de la ONU adoptada por el resto de los países de la subregión, dejaron a la Argentina

irremediablemente aislada y al gobierno sin posibilidades de una elección distinta a la de participar con fuerzas militares en la misión” (Puig, 2004, p. 9). Una vez más, en el Congreso se consagró la decisión del gobierno refrendada por la mayoría oficialista. En Senadores se aprobó sin inconvenientes y en Diputados la votación cerró 138 votos a favor -PJ y aliados, PRO, entre otros- y 75 en contra -UCR y ARI, entre otros- (“En 15 días parte la avanzada de las tropas argentinas a Haití”, 17/06/2004). De todas formas, la demora en los debates y la aprobación del envío fue una muestra de que la decisión tomada generaba dudas, en especial desde la oposición.

4. El final de la Guerra Fría

Las relaciones entre Argentina y EEUU durante la presidencia de Raúl Alfonsín no fueron conflictivas, pero tampoco del todo armoniosas. En términos generales, se coincidió en materia de defensa de la democracia y derechos humanos, pero hubo diferencias en temas concretos de la agenda internacional como, por ejemplo, la situación en Centroamérica (Sanchís Muñoz, 2010). Argentina necesitaba de EEUU para abordar la deuda externa, de allí que su actitud no podía ser de conformación lisa y llana, pero también entendía que debía defender intereses nacionales ineludibles, como la seguridad interna.⁽³⁾

El apoyo otorgado por la Junta Militar al accionar de EEUU en Centroamérica, en especial en Nicaragua, generaba muchos problemas a nivel interno. Mantener una actitud de colaboración, inclusive pasiva, implicaría marcar una continuidad con la dictadura y, a la vez, perpetuar las divisiones internas en el país. De hecho, tras el abandono de la intervención de fuerzas argentinas en la región, la subsistencia del “... aparato de inteligencia directamente involucrado en el programa extraterritorial contrarrevolucionario se transformó en una amenaza para la nueva democracia argentina” (Armony, 1999, p. 254).

Sería un error considerar que las posturas de Reagan y Alfonsín sobre Centroamérica habían sido diametralmente opuestas; más bien podría decirse que había diferencias de enfoques. En el caso de Alfonsín, concretamente, la postura pasaba por la defensa irrestricta del principio de no intervención, que ha sido piedra angular de la política exterior de los países latinoamericanos, y que en este caso no solo iba dirigida en contra de EEUU, sino también de la Unión Soviética. El gobierno respaldaba la mediación del Grupo de Contadora y el Grupo de Apoyo y también dio su aval a la propuesta de paz de EEUU sobre América Central, lo que no impidió que algunos diputados radicales, demócrata cristianos, justicialistas o intransigentes presentaran proyectos de repudio a las medidas adoptadas por EEUU en Nicaragua, entre ellas el bloqueo (Escudé, 2003).

(3) Al tema de la deuda externa se le dedicará, más adelante, un capítulo en este trabajo.

Otros puntos de fricción fueron completamente desarticulados por Carlos Menem cuando llegó a la presidencia y se encauzó, con el apoyo de la Ucedé, el alineamiento con EEUU; así lo demuestran

.. los acuerdos firmados por las Islas Malvinas, el envío de tropas en la primera Guerra del Golfo Pérsico, la desactivación del proyecto misilístico Cóndor II, la ratificación del Tratado de Tlatelolco o de No Proliferación Nuclear, la firma en forma conjunta con Brasil del Acuerdo para el Uso Exclusivamente Pacífico de la Energía Nuclear y la Agencia Brasileño-Argentina de Contabilidad y Control de Materiales Nucleares (ABACC), el retiro del Movimiento de No Alineados (NOAL) y la modificación de los votos argentinos en la ONU. (Míguez, 2013, p. 143)

En materia nuclear, la postura tradicional de los gobiernos argentinos –que se mantuvo hasta la presidencia de Carlos Menem– fue la negativa a ratificar el Tratado de Tlatelolco y de firmar el Tratado de No Proliferación Nuclear (TNP). La razón de la actitud más blanda con respecto al primero se debía, fundamentalmente, a que permitía explosiones nucleares con fines pacíficos mientras que el TNP no, por lo que de hecho censuraba la posibilidad de que los Estados no nucleares se desarrollen autónomamente en este campo. El Pacto de Tlatelolco, de todas formas, no satisfacía plenamente a la Argentina, que era uno de los pocos países en vías de desarrollo con potencialidad nuclear. Una de las críticas de Argentina era que si bien su art. 18 era inequívoco en cuanto a permitir las explotaciones con fines pacíficos, chocaba con la declaración conjunta de Reino Unido, Estados Unidos y la Unión Soviética con motivo del Anexo II, ya que allí se prohibían tales explosiones.

Otro artículo cuestionado fue el art. 14, pues se consideraba violatorio del secreto industrial al establecer que:

Las Partes Contratantes presentarán al Organismo y al Organismo Internacional de Energía Atómica, para su conocimiento, informes semestrales en los que se declare que ninguna actividad prohibida por las disposiciones del presente Tratado, ha tenido lugar en sus respectivos territorios (...) Las Partes Contratantes transmitirán también a la Organización de los Estados Americanos, para su conocimiento, los informes que puedan interesar a ésta en cumplimiento de las obligaciones establecidas por el Sistema Interamericano.

Las consecuencias de la Guerra de Malvinas reforzaron la postura argentina, pues si bien no se habían cerrado las puertas a una ratificación del Tratado, se sostenía que además de los argumentos sostenidos tradicionalmente, demandaba “... verificar si habían existido violaciones al Protocolo II durante la Guerra de Malvinas” (Escudé, 2000), debido a la introducción de armamento nuclear por parte de Reino Unido, es decir, una potencia extracontinental.

En lo que se refiere al TNP, Argentina fue clara desde un principio en sus argumentos: no lo firmaba porque el tratado implicaba una violación al principio de igualdad soberana al distinguir entre Estados nucleares –que podían seguir siéndolo– y no nucleares –a los que no se les permitía alcanzar ese estatus–, por lo que la diferencia con el Tratado de Tlatelolco era nítida. Otra crítica fue considerar que las muchas obligaciones de los Estados no nucleares eran específicas

en comparación con las pocas y vagas obligaciones de los Estados nucleares, lo que sumado a la tajante prohibición de realizar explosiones con fines pacíficos, cercena el derecho de los Estados no nucleares de transitar el camino del desarrollo.

La cuestión nuclear fue muy sensible en las relaciones exteriores de Argentina tanto con Estados Unidos como con Brasil, aunque por razones diversas. Con Estados Unidos el enfrentamiento, si se puede llamar así, obedecía a las presiones ejercidas por esta potencia para que Argentina firme el TNP y ratifique Tlatelolco, mientras que con Brasil había una suerte de carrera para ver cuál de los dos grandes países de Sudamérica realizaba mayores avances en la materia y, eventualmente, construía la bomba atómica.

A pesar de que el gobierno del presidente Raúl Alfonsín hizo gestos inequívocos en cuanto al compromiso con el uso pacífico de la energía nuclear, permitiendo inspecciones a las instalaciones nucleares, siguió con la tesitura de no firmar el TNP ni ratificar el Tratado de Tlatelolco, lo que, sumado al proyecto del misil Cóndor y la exportación de dispositivos a Irán, motivaba que las presiones de Estados Unidos continúen. La prensa estadounidense añadía más ingredientes al conflicto: por ejemplo, en 1984 el *Daily Telegraph* publicó que el gobierno de Estados Unidos tenía informes que indicaban que Argentina estaría en condiciones de producir una bomba atómica en el lapso de tres años (Escudé, 2000).

La presidencia de Menem marcó un giro de 180 grados en la política nuclear del país, especialmente en las relaciones con Estados Unidos. Los acercamientos con Brasil, como el acuerdo bilateral de 1991 para el uso de energía atómica, junto con el establecimiento de relaciones “especiales” con Estados Unidos, llevaron a que el país, finalmente, apruebe el Pacto de Tlatelolco mediante la ley 24.272, del 10 de noviembre de 1993 (BO, 14/12/1993) y también firme el TNP y lo apruebe mediante la ley 24.448, del 23 de diciembre de 1994 (BO, 20/01/1995).

El cambio de la política exterior argentina en materia nuclear fue justificado en función del nuevo contexto de las relaciones internacionales de fin del siglo XX –fin de la Guerra Fría– y la necesidad que tenía el país de salir del estancamiento económico que arrastraba desde los años 70 y que se había profundizado en los 80. La firma del TNP y la ratificación de Tlatelolco fueron muestras del alineamiento con Estados Unidos. Como contrapartida, Argentina fue invitada a ingresar al MTCR, destacándose las iniciativas a favor de la paz y la seguridad internacionales. También se levantó la enmienda Humphrey-Kennedy de embargo de venta de armas estadounidenses a la República Argentina y la declaración de la Argentina como aliada extra OTAN. Estas medidas no podrían haberse realizado sin el consenso interno, que no solo se apoyaba en la mayoría parlamentaria –en el 89 y 93 no tenía quórum propio– sino también en otros sectores internos y externos que articulaban sus intereses detrás de esta política, esto es, “... socios de la banca acreedora, los sectores agroexportadores y grandes grupos locales e intermediarios de capital extranjero” (Rapoport, 2016, p. 68).

5. Las crisis del 2001

El 11 de septiembre de 2001 dos aviones se estrellaban contra las Torres Gemelas en Nueva York y un tercero en el Pentágono. Las ideas del fin de la historia y la hegemonía estadounidense incuestionable se diluían y el terrorismo internacional se consagraba como un actor internacional de primer orden. Estos acontecimientos marcaron una nueva agenda internacional. EEUU puso todo su énfasis en la lucha en contra del terrorismo y focalizó su mirada en el Mediano y Cercano Oriente. Latinoamérica había dejado de formar parte de sus prioridades, por lo que cuando Argentina empezó a agudizar su crisis financiera, no obtuvo el apoyo por parte de la administración Bush (h).

En diciembre de 2001, el gobierno argentino entraba en su peor crisis, que inició con la renuncia del vicepresidente Carlos Álvarez (Frepasso) y continuó con la renuncia del presidente Fernando de la Rúa (UCR). Elegido por el Congreso, el presidente Adolfo Rodríguez Saá (PJ) anunció “la suspensión del pago de la deuda externa” del país, en medio de la ovación de gran parte de la Asamblea bicameral (DiFilm, 2018).

La política exterior argentina se vio fuertemente condicionada por la necesidad de salir de la crisis y renegociar la deuda y, además, gran parte de la agenda internacional giraba en torno a la seguridad internacional.

El compromiso por la lucha en contra del terrorismo ha sido una continuidad por parte de todos los gobiernos argentinos desde el retorno a la democracia, en especial luego de los atentados sufridos tanto en la embajada de Israel como en la Asociación Mutual Israelita Argentina (AMIA). No es de extrañar, entonces, que tras los atentados del 11/9, el presidente argentino haya expresado su apoyo para con el gobierno y pueblo estadounidense. A diferencia del gobierno anterior, el gobierno de la Alianza puntualizó, no obstante, la necesidad de añadir un abordaje regional. Durante el kirchnerismo se llamó a un tratamiento multilateral del tema, lo que implícitamente implicaba un desacuerdo con las iniciativas unilaterales estadounidenses. Si bien en este período la postura del país no varió en cuanto a la condena al terrorismo, la firma del memorándum de entendimiento con Irán fue un hecho reprobado por EEUU y criticado por la oposición. En términos generales, entonces puede decirse que:

... en la Asamblea General hay un cambio respecto al posicionamiento adoptado frente a los hechos sufridos en la década de 1990 dado que los gobiernos de Menem y De la Rúa explicitan una postura asociada al dolor por lo acontecido, mientras que desde el gobierno de Kirchner en adelante predomina el reclamo y la búsqueda de justicia. (Pretti *et al.*, 2018, p. 193)

6. La política exterior argentina y la economía

Desde el retorno a la democracia, la política exterior argentina, en especial las relaciones bilaterales con EEUU, han estado fuertemente relacionadas con el factor económico y financiero. Cabe resaltar que, previo a esto, la última dictadura

militar indujo a incorporar en la agenda bilateral un tema que antes no era sino periférico y que pasó a ser estructural: la deuda externa.

Las crisis energéticas de los años 70 modificaron los mecanismos de endeudamiento de los países. Lo más habitual hasta ese entonces consistía en que los países necesitados de créditos los gestionaran directamente con un gobierno determinado o con algún organismo internacional, en especial el FMI. Tras la crisis del petróleo, y en gran medida gracias a la revolución tecnotrónica, el endeudamiento se volvió más complejo y heterogéneo, ya que empezó a participar la banca privada de manera masiva y, posteriormente, lo hicieron otros agentes financieros:

Fue a partir de la crisis del petróleo de mediados de 1970, cuando los mismos bancos multinacionales con enormes excedentes de fondos de depósitos en petrodólares comenzaron a organizar créditos sindicados del sistema financiero mundial para países en desarrollo. Se fue creando un mercado secundario para estos préstamos, en cuyos casos organizados como créditos "Sub Prime" a países en dificultades, a altas tasas y en plazos cortos (...) Desde comienzo de la década de 1990 la situación comenzó a cambiar, y los países en desarrollo comenzaron a emitir deuda donde los bancos eran agentes de colocación y su cotización libre. Esto es, cualquier inversor privado institucional o particular podía comprar esos bonos en los mercados mundiales. (Burgeño, 2013, p. 34)

No podría decirse que existe una relación directa entre el vínculo bilateral EEUU-Argentina y el problema de la deuda, o que tal problema haya condicionado las relaciones bilaterales, pero ciertamente fue un ingrediente sustancial para comprender las decisiones tomadas en materia de política exterior por los sucesivos gobiernos.

Así como el gobierno de Raúl Alfonsín mostraba diferencias con el de EEUU en algunos temas políticos, como ya fue reflejado en este trabajo, también las mostraba en esta materia. Concretamente, se propuso una investigación de la deuda externa contraída durante el proceso militar para determinar qué parte era ilegítima. Sin embargo, al poco tiempo, se encauzaron las negociaciones con el FMI y no se profundizó en el caso. Durante todo el gobierno de Alfonsín, EEUU -principal accionista y con poder de veto dentro del Fondo- apoyó o inclusive impulsó acuerdos y desembolsos por parte del organismo multilateral de crédito. Para Míguez (2013), desde ese momento, la deuda externa funcionaría "... como un condicionante económico y político para la inserción internacional argentina" (p. 115). Para Escudé (2000), en cambio, implicó simplemente "... disminuir sus críticas a la administración Reagan en los dos temas más ríspidos de la agenda bilateral -deuda externa y crisis centroamericana-" (p. 459).

Durante el gobierno de Carlos Menem se produjo el mayor crecimiento nominal de la deuda con los organismos internacionales de créditos, luego de que el país adhiriera al Plan Brady por medio del cual "... sustituyó deuda soberana atrasada e irregular, en mano de los bancos, por bonos de mejor calidad y garantía, parcialmente canjeables por activos a privatizar" (Rapoport, 2016, p. 204). En rigor, el ingreso a este plan permitió al gobierno retrasar el pago de intereses

y financiarse mediante la colocación de bonos (Escudé, 2003, p. 284), lo que implicaba el aumento del endeudamiento en bonos, mediante el procedimiento explicado por Burgueño (2013).

Durante el gobierno de Menem, tanto el presidente Bush (p), republicano, como el presidente Clinton, demócrata, visitaron oficialmente el país dando muestras de apoyo a las transformaciones económicas implementadas por Argentina y para impulsar la denominada “Iniciativa para las Américas” –posteriormente, ALCA–, a la cual el gobierno argentino adhirió fervientemente. A partir de allí se puede observar cierta desarticulación entre los sectores diplomáticos del país: “En Cancillería convivían, a veces en tensión, los sectores más mercosurianos, que privilegiaban el vínculo con Itamaraty, y los más proclives a alinearse con Washington, convergiendo con el proyecto del ALCA” (Morgenfeld, 2018, p. 176). No obstante, el gobierno de Menem había profundizado las relaciones bilaterales, a las que calificó de “carnales”, obteniendo así la declaración de aliado extra OTAN de EEUU.

Es cierto que el alineamiento con Estados Unidos no fue tan automático como suele creerse. Como destaca muy bien Francisco Corigliano (citado en Escudé, 2003, p. 226), aun en los períodos de mayor coincidencia, las votaciones de Argentina en la ONU coincidieron solo en el 50% con las de Estados Unidos, pero no se puede negar que hubo una “... sobreactuación [y] gestos no requeridos y hasta embarazosos para Washington” (Russell, 1992, p. 200) que creaban una fuerte tensión, no solo con sectores de la oposición, sino dentro del seno del mismo gobierno y con otros países, especialmente con los integrantes del Movimiento de Países No Alineados que Argentina había abandonado a mediados de septiembre de 1991 mediante un anuncio formal del presidente Menem y su canciller Guido Di Tella.

Hay coincidencias entre los analistas en señalar que durante el gobierno de la Alianza hubo una continuidad en el vínculo bilateral entre ambos países, aunque menos ostentoso y más formal. No obstante ello, el contexto internacional como condicionante externo fue decisivo para que, con el tiempo, haya un nuevo giro en la materia. Argentina se pudo sobreponer rápidamente a la crisis provocada por el Efecto Tequila en México, pero tras la crisis asiática y la devaluación en Brasil, la convertibilidad peso-dólar implementada por el ex ministro Domingo Cavallo se hizo insostenible. Fernando de la Rúa ganó las elecciones presidenciales habiendo garantizado, en su plataforma electoral, la paridad cambiaria –a contrapelo de lo que proclamaba su rival, Eduardo Duhalde– y mantuvo ese esquema hasta el final de su mandato. En el medio, la crisis económica y financiera se agudizó y el gobierno necesitó, una vez más, acudir en ayuda del FMI. EEUU había apoyado los rescates conocidos como “blindaje” y “megacanje”, pero para diciembre de 2001 la situación era diferente. El 11 de septiembre previo, EEUU sufrió el principal atentado terrorista cometido en su territorio y su política exterior se concentró fundamentalmente en la lucha en contra el terrorismo. América Latina, y por consiguiente Argentina, habían dejado de ser una prioridad estratégica.

Frente a la imposibilidad de hacer frente a los vencimientos de la deuda, el gobierno intentó negociar un nuevo crédito por parte del FMI, pero la administración Bush (h) se negó. Ha quedado en la memoria la frase del secretario del tesoro estadounidense, Paul O' Neill, que afirmaba que "... no era correcto gastar la plata de los plomeros y de los carpinteros estadounidenses" ("Bush manda a la Argentina a su hombre más poderoso", 13/07/2002) en el rescate de bancos que no fueron cuidadosos con sus inversiones de cartera en Argentina.

El contexto internacional era otro. Las administraciones republicanas suelen ser más reticentes a motorizar paquetes de ayuda como los del Tequila, por ejemplo; asimismo, los ejes estratégicos habían cambiado y ahora estaban concentrados nuevamente en la seguridad.⁽⁴⁾ Internamente, la Alianza había dejado de existir tras la renuncia del vicepresidente Álvarez, por lo que ciertos dirigentes radicales formaron sus propios partidos y el peronismo empezó a ejercer una oposición más activa. En ese panorama, resultaba difícil la estabilidad del gobierno y el presidente de la Rúa renunció. El Congreso Nacional designó a Alberto Rodríguez Saá como presidente, que fue quien formalmente anunció del *default* de la Argentina;⁽⁵⁾ tras su renuncia, asumió, también por designación del Congreso y hasta cumplir el período constitucional correspondiente a de la Rúa, Eduardo Duhalde.

Frente al aislamiento internacional en el que se encontraba, el gobierno necesitaba de los apoyos regionales, de allí que se asumió una agenda más latinoamericana que la de los gobiernos precedentes. En ese marco, el presidente Duhalde adhirió a la creación de la Unión de las Naciones Unidas Suramericanas (Unasur), un organismo subregional de seguridad que, en cierto sentido, competía con el Tratado Interamericano de Asistencia Recíproca (TIAR), aunque su razón de ser ahondaba en las transformaciones ocurridas en el escenario internacional y las nuevas amenazas –como el narcotráfico– que no estaban contempladas en aquel organismo, que había nacido en el marco de la Guerra Fría. Dadas sus funciones, también se solapaban competencias con la Organización de los Estados Americanos (OEA) y la Comunidad de Estados Latinoamericanos y Caribeños (Celac); en todos los casos implicaba tomar decisiones al margen de EEUU. Esta situación fue muy significativa en la política exterior del país, pues implicaba desbloquear una iniciativa del Palacio Itamarty a la que el Palacio San Martín siempre se opuso por entender que conllevaría la supremacía brasileña en la región. El caso de la Unasur es una muestra más de que la política exterior se ha manejado ideológica y partidariamente antes que como una cuestión de Estado: aceptada por Duhalde, fue impulsada por Néstor y Cristina Kirchner,

(4) Los funcionarios habían cambiado y la directora del FMI, Anne Krueger, planteó, durante el gobierno de Néstor Kirchner, la posibilidad de quiebre de los países imposibilitados de afrontar las deudas.

(5) El *default* fue declarado en relación a los tenedores privados de títulos argentinos; no sucedió así con los organismos internacionales de créditos, a quienes se les siguió pagando.

abandonada por Mauricio Macri y vuelta a reflotar por Alberto Fernández.⁽⁶⁾ En ninguno de esos casos hubo un debate parlamentario que refleje una política de Estado, si no consensuada, al menos analizada en profundidad.

El apoyo regional, y en especial el de Brasil, fueron muy importantes para que el gobierno de Néstor Kirchner inicie el proceso de renegociación de la deuda con el Fondo Monetario. Más importantes fueron, sin lugar a dudas, los avales de EEUU y Francia, quienes veían la necesidad de que no se produzca una nueva crisis internacional. La debilidad de Argentina era, a su vez, su fortaleza: era el principal deudor internacional y podría acarrear a sus vecinos en una gran crisis que impediría abordar, conjuntamente, situaciones paralelas en Brasil, Paraguay o Uruguay, por ejemplo. Finalmente, el gobierno logró acordar con el FMI una quita del 75%, lo que, junto a la recuperación iniciada tras la eliminación de la paridad cambiaria y el creciente precio de la soja en los mercados internacionales, generó un clima económico favorable.

A partir del año 2005, las relaciones con el FMI empezaron a tensarse debido a que el organismo advertía acerca del impacto inflacionario que podría tener la política expansiva implementada y que llevó a obtener elevadas tasas de crecimiento económico. El gobierno argentino, siguiendo los pasos de Brasil, decidió cancelar en un solo pago la deuda que el país mantenía con el FMI y que ascendía a casi USD 10.000 millones. Si bien no abandonó la entidad y la medida fue tomada de manera positiva por autoridades del FMI, implicaba también el fin de las misiones de los enviados de la entidad, la sugerencia de políticas o, simplemente, el estudio del curso de la economía. A partir de ese punto, se marca una relación cada vez más tirante tanto con el FMI como con el gobierno de los EEUU. En la cumbre del G-20 en Seúl, la presidente Cristina Fernández criticó a la política económica financiera impulsada por EEUU en los años 90. Allí sostuvo que:

La Argentina fue, durante la década de los años 90, una suerte de conejillo de Indias, de lo que se denominó “Consenso de Washington”. Digo “denominó” porque creo que –en esto sí vamos a estar todos de acuerdo– el “Consenso de Washington” se terminó. Y a mi parecer, el mundo necesita elaborar un nuevo marco teórico que fije directrices y lineamientos muy claros de cómo evitar la denominada “guerra de competitividad” a través de devaluaciones y las guerras de monedas. (Fernández de Kirchner, 2019, p. 152)

Pese a la restructuración y cancelación de la deuda con organismos multilaterales de créditos, había quedado pendiente la cuestión de los *holdouts* que no ingresaron a la restructuración y que reclamaban el pago completo de la deuda. El gobierno reabrió el proceso de ingreso en 2010, pero aun así algunas firmas decidieron reclamar ante el juzgado de Nueva York. El procedimiento se fue ex-

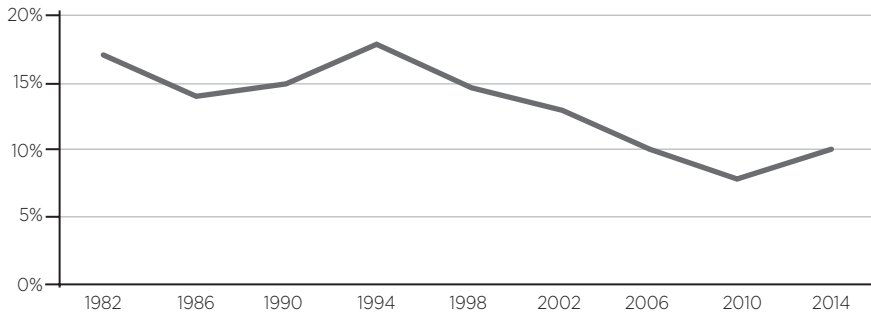
(6) Hasta el momento de la escritura de este artículo no hubo un reingreso formal por parte de Argentina, pero sí declaraciones por parte del presidente Fernández que sostienen que hay que reconstruir la Unasur (“Alberto Fernández llamó a reconstruir la Unasur: ‘Es lo que más le conviene a América Latina’”, 21/10/2020).

tendiendo y al final de gobierno de Cristina Fernández los fallos de la justicia estadounidense tendían a ser favorables al reclamo de los denominados “fondos buitres”. Pese a la presentación de *amicus curiae* que avalaban la postura argentina –o no darles la razón a los fondos– de destacadas personalidades, entre ellas Anne Krueger, no hubo acuerdo y el juez Griesa ordenó el no pago a los acreedores externos hasta que los demandantes no hayan recibido sus pagos. El litigio fue resuelto durante la presidencia de Mauricio Macri, cuando se negoció con los acreedores y, si bien hubo una quita y no se pagó el total nominal de la deuda, se estima que la ganancia percibida por estos fondos fue de alrededor del 1200%. Posteriormente, el presidente Macri contrajo un nuevo crédito con el FMI por USD 56.000 millones –el más alto otorgado hasta ese momento–, pagaderos en 36 meses, el grueso durante la próxima administración.

Ninguna de estas operaciones –canje de bonos, créditos *stand by*, renegociaciones, etc.– con los organismos multilaterales podría haberse concretado sin el apoyo estadounidense. Esto no quiere decir que el apoyo brindado se haya obtenido necesariamente o siempre por el mantenimiento de buenas relaciones, sino más bien por necesidades recíprocas que moldearon tales relaciones. A veces, la buena sintonía facilitó los procesos, como durante los gobiernos de Menem o Macri, y las discrepancias extendieron los procesos de negociación o las expectativas de máxima.

Otro tema muy recurrente en las relaciones bilaterales ha sido el comercio exterior entre ambos países. La evolución histórica ha marcado, como lo demuestra el gráfico 2, que Estados Unidos fue perdiendo peso en el mercado argentino en el período de estudio.

Gráfico 2. Incidencia de Estados Unidos en el Comercio Exterior de Argentina



Fuente: Cámara Argentina de Comercio y Servicios (2022).

Una parte de ello se debe a la firma del Tratado de Asunción, pues en virtud del Mercosur, Brasil pasó a ser el principal socio comercial de Argentina, mientras que otra parte se debe a la irrupción de China en el mercado internacional como economía de libre mercado y demandante de *commodities* producidos en el

país. De este modo, en la actualidad es el tercer socio comercial de Argentina, aunque el quinto destino de las exportaciones, representando tan solo el 4,6%, frente al 13% de Brasil y el 8% de China (Boyadjian, 22/08/2021). Por supuesto que EEUU no aceptó pasivamente este desplazamiento y estableció medidas para restringir las exportaciones argentinas, en especial las de limón, miel o acero.

Un punto de alta tensión fue, sin lugar a dudas, la Cumbre de Mar del Plata de 2005, cuando el presidente Bush (h) pretendió dar nacimiento al ALCA y obtuvo no solo la oposición de Argentina, Brasil y Venezuela, sino que hubo una denominada “contracumbre” que desbarató para siempre esa iniciativa. No puede decirse que solo fueron los gobiernos del Mercosur o Venezuela quienes rechazaban el acuerdo, al menos tal como lo impulsaba EEUU, sino que también estaba parte del empresariado industrial, que reclamaba la protección frente a industrias más competitivas, y del sector agroexportador, que reclamaba, previamente, el fin de las medidas proteccionistas estadounidenses, como subsidios o barreras arancelarias. En definitiva, la derrota “desde abajo y desde arriba” hizo que EEUU virara su estrategia hacia acuerdos bilaterales con países de la región (Chile, Perú y Colombia), lo que sería la plataforma para la Alianza del Pacífico (Rapoport, 2016).

En materia diplomática, el país anfitrión de una cumbre internacional es responsable de que haya una declaración final consensuada. En Mar del Plata, el gobierno argentino fue uno de los que obstaculizaron el acuerdo y, si bien el Presidente no participó de la contracumbre, como sí lo hizo Chávez, por ejemplo, dejó una herida abierta difícil de cerrar para el gobierno estadounidense. Según Morgenfeld (2018), “... los Kirchner se transformaron, a los ojos del *establishment* estadounidense, en los ‘malos vecinos’ del sur, aunque no tan indeseables como los del eje bolivariano (Chávez, Morales, Castro, Correa)” (p. 226).

El triunfo de Mauricio Macri puso, por primera vez en democracia, a un presidente no peronista o radical desde 1945. Si bien el triunfo perteneció a una coalición electoral que incluía al grueso del radicalismo, el eje vertebral era el PRO, un partido que entre sus filas contaba con ex justicialistas, ucedeístas y radicales, entre otros. El acercamiento con EEUU fue inmediato, sobre todo para lograr el apoyo en las negociaciones con los *holdouts* y la apertura comercial. Durante el gobierno de Macri, visitaron al país tanto Obama, en una visita de carácter bilateral, como Trump, en el marco del G-20. Pese a la oposición de los sectores de izquierda, ambas visitas lograron reforzar los vínculos que habían quedado resentidos en las administraciones kirchneristas. Los logros, empero, no fueron grandilocuentes: las inversiones estadounidenses no acudieron en masa y tampoco hubo un incremento notable en el flujo comercial. Pueden rescatarse, sí, algunas medidas puntuales como la reapertura del mercado estadounidense para el limón argentino, así como del mercado argentino para la carne porcina de EEUU. En términos más geoestratégicos, el presidente Trump fue muy elocuente en cuanto al alcance presente de las relaciones bilaterales

cuando, con motivo de la visita de Mauricio Macri a Washington, sostuvo: “Yo le voy a hablar de Corea del Norte, él me va a hablar de limones” (La Nación, 27/04/2017), dejando muy en claro la disimetría entre ambos países.

7. Conclusiones

La política exterior de un país no se agota en las decisiones adoptadas por los gobiernos de turno, sino que más bien es resultado de la intervención de factores tanto internos como externos. Cuando el Estado no los canaliza en pos de sus objetivos permanentes y coyunturales de política exterior, esos factores condicionan al Estado y su política exterior. En países como Argentina, en los cuales la política exterior no es plenamente autónoma y, como indica Russell (2008), hay una suerte de “pasión por la reinserción internacional” (p. 48), que es invocada por cada gobierno de turno, esos condicionantes inciden en que no se produzca la construcción de una política exterior como una política de Estado o una política pública.

Sin lugar a dudas, el contexto internacional ha tenido una fuerte incidencia en la política exterior argentina, en especial desde la Guerra Fría, a partir de la cual se presentaron menos márgenes de acción o iniciativa propia, y más bien se trató de ajustarse al escenario más provechoso o coincidente ideológicamente según los sucesivos gobiernos. En este punto, los estudiosos no se ponen de acuerdo sobre cómo calificar a las diferentes etapas: por ejemplo, Escudé (2000; 2003) cataloga a la política exterior argentina de 1943 a 1989 como “subordinada” y a la de 1989 a 2000 como “De la Argentina postmoderna”, mientras que Míguez (2013) entiende que, en este último período, iniciado por Carlos Menem, el país ingresó a una etapa de relaciones “carnales y triangulares” (pp. 153-236).

Al momento de considerar el escenario internacional, es fundamental tener en cuenta el rol de EEUU como principal potencia como también el análisis de las relaciones bilaterales con ese país. Tradicionalmente, los vínculos entre ambos países no han sido de los más fluidos, no obstante hay cuestiones convergentes que conforman la agenda. Petrella (2010) indica como temas relevantes para Argentina los siguientes: alimentos; recursos naturales y energía; desarme y no proliferación; medio ambiente; democracia y orden internacional; seguridad y orden internacional global y regional; y derechos humanos. En mayor o menor medida, todas ellas son problemáticas atinentes también a Estados Unidos. Las diferencias están en el orden de prioridades -una agenda necesariamente implica fijarlo- y en el espacio y los recursos asignados a esas temáticas.

En este punto es donde se han observado las inconsistencias en la política exterior argentina, pues cada gobierno no solo trató de imprimir su propio sello, lo que resulta lógico, sino que muchas veces deshizo el camino recorrido por sus predecesores y, además, rara vez consensuó con la oposición una política conjunta. Desde el retorno a la democracia, esto ha sido muy notorio y en gran medida la política interna también fue un condicionante que llevó a adoptar

medidas en vistas a réditos domésticos que poco tienen que ver con el interés nacional.

Es evidente que la pluralidad de participación de diversos actores no disminuye el rol central de los gobiernos en la implementación de la política exterior y que cada gobierno –y, a su vez, cada gobernante– le da un rasgo distintivo o pone un énfasis determinado; pero esto no significa que cada individualidad en el poder –o cada partido político o tendencia política en el poder– además de darle la orientación, la diseño o rediseño sin considerar a otros actores, autoasignándose un rol fundacional de la política exterior, sin tener en cuenta la continuidad del Estado en el tiempo, que, por otra parte, está resguardada por el principio de identidad del Estado.

En el período analizado, la tendencia mencionada en el párrafo anterior ha sido recurrente. Ciertamente, hubo puntos de coincidencias como la condena al terrorismo, la defensa de los derechos humanos y el uso pacífico de la energía nuclear, aunque no siempre hubo el mismo criterio en la aplicación. Existieron otros puntos de tensión como, por ejemplo, en materia comercial, en la integración regional, el principio de no intervención o el rol de los organismos internacionales de crédito. No todos ellos se han mantenido en el tiempo, sino que han virado de acuerdo a los partidos gobernantes e, internamente, a las corrientes gobernantes dentro de esos partidos o coaliciones. Por ejemplo, el mayor acercamiento a los organismos internacionales de crédito se dio durante el gobierno del justicialista Carlos Menem y, paradójicamente, las mayores críticas y desavenencias se dieron durante los también gobiernos justicialistas de Néstor y Cristina Kirchner. También se ha visto, por ejemplo, que el gobierno de Raúl Alfonsín fue reticente a condenar a Cuba en la Comisión de Derechos Humanos, pero el de Fernando de la Rúa sí lo hizo, lo que resulta curioso siendo ambos gobernantes del partido radical.

Estas situaciones demuestran que hasta el momento no se ha podido construir una política exterior como una política pública, entendiendo a esta como una “aproximación estratégico-relacional” en la cual el contexto interno y externo inciden en la toma de decisiones para alcanzar determinados objetivos (Tokatlián y Merke, 2014), que han sido trazados luego del análisis, debate y consensos generales de diversos actores e intereses involucrados.

8. Referencias bibliográficas

“Alberto Fernández llamó a reconstruir la Unasur: ‘Es lo que más le conviene a América Latina’”. (21 de octubre de 2020). *Página/12*. pagina12.com.ar/300680-alberto-fernandez-llamo-a-reconstruir-la-unasur-es-lo-que-ma

Armony, A. (1999). *La Argentina, los Estados Unidos y la cruzada anticomunista en América Central, 1977-1984*. Universidad Nacional de Quilmes.

Boyadjian, C. (22 de agosto de 2021). Brasil y China concentran el 22% de las exportaciones argentinas: ¿cuáles son los principales productos? *El Cronista*. cronista.com/economia-

politica/brasil-y-china-concentran-el-22-de-las-exportaciones-argentinas-cuales-son-los-principales-productos/

Burgueño, C. (2013). *Los buitres. Historia oculta de la mayor operación financiera contra la Argentina*. Edhasa.

“Bush manda a la Argentina a su hombre más poderoso”. (2 de julio de 2002). *Clarín*. clarin.com/politica/bush-manda-argentina-hombre-poderoso_0_r1sZaO4gAFg.html

Calvo, E. (2012). Representación política, política pública y estabilidad institucional en el Congreso Argentino [capítulo preparado para el proyecto “Instituciones y actores de la política argentina”].

Cámara Argentina de Comercio y Servicios. (2022). La participación de Estados Unidos en el comercio exterior argentino se encuentra en niveles de la Crisis del 30. cac.com.ar/noticia/La_participacion_de_Estados_Unidos_en_el_comercio_exterior_argentino_se_encuentra_en_niveles_de_la_Crisis_del_30_6656 (visitado el 20 de octubre de 2022).

Carabajales, J. y Gasol, C. (2008). La gestión internacional de las provincias en el marco del sistema federal argentino y a la luz de sus propias constituciones. En E. Iglesias (Dir.), *Las provincias argentinas en el escenario internacional. Desafíos y obstáculos de un sistema federal* (pp. 47-82). PNUD.

DiFilm (2018). *Adolfo Rodríguez Saá anuncia la suspensión del pago de la deuda externa 2001* [video]. YouTube. youtube.com/watch?v=Hz1cXe-h0hU&ab_channel=DiFilm

“En 15 días parte la avanzada de las tropas argentinas a Haití” (17 de junio de 2004). *Clarín*. clarin.com/ediciones-antiores/15-dias-parte-avanzada-tropas-argentinas-haiti_O_B1lIsh-JAYe.html (12-12-2021)

Escudé, C. (Dir.). (2000). *Historia general de las relaciones exteriores de la República Argentina*. Tomo 14. Nuevo Hacer.

_____. (2003). *Historia general de las relaciones exteriores de la República Argentina*. Tomo 15. Nuevo Hacer.

Fernández de Kirchner, C. (2019). *Una política exterior soberana*. Colihue.

Gelli, M. A. (2005). *Constitución de la Nación Argentina. Comentada y Concordada*. La Ley.

Granovsky, M. (19 de abril de 2000). En medio de una lluvia de críticas, la Argentina votó contra Cuba. *Página/12*. pagina12.com.ar/2000/00-04/00-04-19/pag03.htm

“Yo le voy a hablar de Corea del Norte, él me va a hablar de limones” y otras frases de Donald Trump ante el encuentro con Macri”. (27 de abril de 2017). *La Nación*. lanacion.com.ar/economia/yo-le-voy-a-hablar-de-corea-del-norte-el-me-va-a-hablar-de-limonos-y-otras-frases-de-donald-trump-ante-el-encuentro-con-macri-nid2018361/

Midón, M. (1997). *Manual de Derecho Constitucional Argentino*. Plus Ultra.

Míguez, M. C. (2013). *Los partidos políticos y la política exterior argentina*. Ariel.

Morgenfeld, L. (2018). *Bienvenido Mr. President. De Roosevelt a Trump: las visitas de presidentes estadounidenses a la Argentina*. Octubre.

Petrella, I. (2010). Pensando la política exterior argentina: un marco en seis enunciados. *Agenda Internacional*, 6(24), pp. 34-47.

Pretti, J.; Clemente, A. y Cicone, C. (2018). El posicionamiento argentino frente al terrorismo internacional en la Asamblea General de la ONU (1992-2017). *Relaciones Internacionales*, 27(55), pp. 177-196. scielo.org.ar/pdf/relin/v27n55/v27n55a11.pdf

Rapoport, M. (2016). *Historia oral de la política exterior argentina (1966-2016)*. Octubre.

Rusell, R. (Ed.). (1992). *La política exterior argentina en el nuevo orden mundial*. Grupo Editor Latinoamericano.

_____ (2008). *La Argentina: un país ausente y esperado*. *Agenda Internacional*, 5(15), pp. 48-53.

Sanchís Muñoz, J. (2010). *Historia diplomática argentina*. Eudeba.

Tokatlián, J. y Merke, F. (2014). Instituciones y actores de la política exterior como política pública. En C. Acuña (Comp.), *Dilemas del Estado Argentino. Política exterior, económica y de infraestructura en el siglo XXI* (pp. 245-293). Siglo XXI.


El Foro Económico Mundial y la productividad

Bases históricas de la competitividad

Fernando Francisco Mas

INCIHUSA, Conicet, CCT-Mendoza, Mendoza, Argentina

✉ fmas@mendoza-conicet.gov.ar

 Fecha de recepción: 09/01/2023 – Fecha de aceptación: 06/02/2023

Cómo citar este artículo: Mas, F. F. (2023). El foro económico mundial y la productividad. Bases históricas de la competitividad. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 201-212. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a11>

Resumen: Esta investigación, en primer lugar, pretende sacar a la luz el rol preponderante que tuvo el Foro Económico Mundial, a fines de los años 70, en la difusión global del concepto de “competitividad”. Al mismo tiempo, exhibir que desde un principio, para el Foro Económico Mundial, la premisa de “productividad” sienta las bases para dar lugar a un pensamiento reflexivo, *managerial* y económico, que se centra en el aventajamiento de los competidores. Es decir, con esto se busca pensar a las históricas ideas de productividad y “crecimiento empresarial”, de corte cuantitativas, como el punto de inicio de la competitividad. A raíz de esto, en segundo lugar, se explicará que, particularmente desde los años 80, el acento puesto en el crecimiento se vió complejizado desde el campo del *management* estratégico en términos de un “fortalecimiento competitivo”. El fortalecimiento propio de la competitividad incluirá dimensiones cualitativas y una visión integral estratégica para pensar ofensiva y defensivamente no solo gestión de las empresas, sino también y como consecuencia de esto, la economía de los países. Así, esta investigación problematiza sociológicamente la noción contemporánea de “competitividad” y lo hace tras poner de relieve los actores, los discursos y las reconfiguraciones centrales del concepto en su desenvolvimiento histórico.

Palabras claves: Foro Económico Mundial; productividad; *management*; competitividad.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

The world economic forum and productivity. Historical bases of competitiveness

Abstract: This research, first, aims to bring to light the preponderant role that the World Economic Forum played in the late 1970s in the global dissemination of the concept of “competitiveness”. At the same time, it shows that from the beginning, for the World Economic Forum, the premise of “productivity” will lay the foundations for a reflexive, managerial and economic way of thinking, which will focus on the advantage of competitors. In other words, this seeks to think of the historical, quantitative ideas of productivity and “business growth” as the starting point of competitiveness. As a result, secondly, it will be explained that, particularly since the 1980s, the emphasis placed on growth will become more complex in the field of strategic management in terms of “competitive strengthening”. The strengthening of competitiveness itself will include qualitative dimensions and an integral strategic vision to think offensively and defensively not only about the management of enterprises, but also, therefore, about the economy of nations. Thus, this research sociologically problematizes the contemporary notion of “competitiveness” and does so by highlighting the actors, discourses, and central reconfigurations of the concept in its historical development.

Keywords: World Economic Forum; Productivity; Management; Competitiveness.

O Fórum Económico Mundial e a Produtividade. Fundamentos históricos da competitividade

Resumo: Esta investigação, em primeiro lugar, pretende trazer à luz o papel preponderante desempenhado pelo Fórum Económico Mundial, no final dos anos 70, na disseminação global do conceito de “competitividade”. Simultaneamente, mostra que, desde o início, para o Fórum Económico Mundial, a premissa da “produtividade” vai lançar as bases de um pensamento reflexivo, gestor e económico, que se centrará na vantagem dos concorrentes. Por outras palavras, trata-se de pensar as ideias históricas e quantitativas de produtividade e de “crescimento das empresas” como o ponto de partida da competitividade. Consequentemente, em segundo lugar, será explicado que, sobretudo a partir dos anos 80, a tónica colocada no crescimento se tornará mais complexa no domínio da gestão estratégica em termos de “reforço da competitividade”. O próprio reforço da competitividade incluirá dimensões qualitativas e uma visão estratégica integral para pensar ofensiva e defensivamente não só a gestão das empresas, mas também, consequentemente, a economia dos países. Assim, esta investigação problematiza sociologicamente a noção contemporânea de “competitividade” e fá-lo destacando os actores, os discursos e as reconfigurações centrais do conceito no seu desenvolvimento histórico.

Palavras-chave: Fórum Económico Mundial; Produtividade; Gestão; Competitividade; Competitividade.

1. Introducción

La noción de “competitividad” logró divulgarse globalmente desde los años 80, en virtud de su popularización en los principales textos académicos y de divulgación del saber de la administración de empresas *-management-*. El concepto

de competitividad funciona como un principio que condensa el modo ofensivo y defensivo en el que la actual vertiente estratégica del *management* piensa a los negocios.

Es decir, la competitividad expresa cómo el actual *management* estratégico y competitivo define sistemáticamente un ejercicio de planificación racional que incita a las empresas a obtener o mantener ventajas sobre sus competidores. De hecho, en la actualidad, la competitividad se usa para designar cualidades actuales o potenciales de aventajamiento estratégico, no solo de las empresas, sino también de países, organizaciones de cualquier tipo e, incluso, de los propios sujetos (Anca, 2012).

El concepto de competitividad –al interior del *management* estratégico– remite a dos ideas centrales de aventajamiento empresarial. En primer lugar, la competitividad recupera la noción *managerial* fordista de estimular el crecimiento y la participación de la empresa en el mercado. En segundo lugar, con el posfordismo, la competitividad reformula aquel mandato de crecimiento empresarial y lo complejiza en términos de “fortalecimiento” competitivo (Mas, 2022).

De esta manera, el actual principio de **fortalecimiento competitivo** y de planificación integral estratégica agrega un sinfín de tácticas empresariales reflexivas que permitan vencer al rival, pero que no desplazan a la idea/valor histórico del **crecimiento empresarial** y a sus objetivos asociados: la eficiencia y la productividad. Así, por ejemplo, una de las actuales estrategias a desplegar es que la empresa sea competitiva en precios. Esto es consecuencia de las premisas *manageriales* cuantitativas del fordismo de principios/mediados del siglo XX, relativas a crecer en niveles de producción y ventas para generar economías de escala que absorban mejor los costos.

Al mismo tiempo, el *management* estratégico posfordista exige, para el fortalecimiento competitivo, combinar el crecimiento de la producción con su adaptación a los intereses del mercado para mejorar cualitativamente los procesos de trabajo e incrementar la *performance* –el rendimiento–, lo que lleva, una vez más, a lograr la eficiencia y, por ende, a mejores niveles de productividad –objetivos históricos de la gestión empresarial–.

Ahora bien, el concepto de competitividad en sí mismo no fue insertado estrictamente por las teorías de la administración de empresas, aunque sus orígenes tuvieron necesariamente una impronta *managerial*. A continuación se analizará brevemente, en primer lugar, aquellos orígenes fuera (y dentro) del campo del *management*, en relación con el rol del Foro Económico Mundial en la divulgación de la noción de competitividad. Luego, se expondrá el lugar del concepto histórico de “productividad”, concepto que sentó las bases para formular el principio de competitividad en el siglo pasado. Finalmente, a partir de los desarrollos precedentes, se buscará comprender el sentido contemporáneo de la noción de competitividad que aquí se ha presentado.

2. El Foro Económico (managerial) Mundial

A fines de los años 70, el famoso gurú y consultor del *management* estratégico, el norteamericano Michael Porter, incorporó el vocablo “*competitiveness*” para medir, precisamente, la competitividad de las naciones –europeas–, desde el organismo que hoy se conoce como Foro Económico Mundial, *The World Economic Forum* –WEF–. En 1979, con la noción de “competitividad”, Porter comenzó a influir en el pensamiento del WEF, el que se veía asociado a la retórica del crecimiento productivo de las empresas. Es importante señalar que para esa época Porter aún no gozaba de fama mundial, cosa que sucederá al año siguiente –1980–, de la mano de la publicación de su libro de *management* intitulado *Estrategia Competitiva –Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors–*.

Como bien se sabe, el WEF, con sede en Ginebra, es conocido comúnmente por su asamblea anual en el monte Davos en Suiza –el Foro de Davos–, en el que se tratan diversos aspectos económicos, ecológicos, geopolíticos, etc., que atañen a la agenda del mundo contemporáneo. La tradición asambleísta de dicho organismo internacional nació en el año 1971, luego de que un experto alemán en *management* y economía, Klaus Schwab –hasta el día de hoy presidente del WEF–, convocase inicialmente a un grupo de ejecutivos de negocios a fin de tratar la preocupación respecto de cómo y porqué las empresas estadounidenses comenzaban a acercarse y a aventajar a las europeas en términos de **productividad**. Comenta Walter Kiechel III (2010): “El Foro Económico Mundial, también conocido como Davos, data de 1971 (...) [y] su propósito original era difundir las últimas ideas empresariales estadounidenses a las empresas de Europa, que no las conocían” (p. 35).⁽¹⁾

Así, en un principio, el encuentro del Foro de Davos estuvo destinado a importantes hombres y mujeres de negocios, pero pronto cobró una dimensión pública más amplia, invitando a participar de aquellas reuniones a representantes políticos europeos desde el año 1974, con el objetivo de construir una agenda que implicase mejorar la *performance* empresarial y de los países/naciones europeas participantes.

En 1979, con aquella colaboración de Porter, el WEF comenzará a publicar anualmente el reporte del Índice de Competitividad Global [*Global Competitiveness Index* –GCI–] supervisado por Schwab y por el propio Michael Porter, dado a conocer desde entonces en las reuniones anuales del monte Davos. Para esa época (1979), el encuentro de Davos se denominaba Foro Europeo de *Management* y recién en 1987 asumirá el nombre por el que actualmente lo conocemos, Foro Económico Mundial o WEF (Davies, 2014, p. 108).

Resulta relevante destacar los cambios en el nombre del Foro porque de esta forma se puede visualizar cómo en las décadas del 70 y 80 –aún con la

(1) La traducción del inglés nos pertenece.

participación de referentes de la gestión pública- el énfasis manifiesto estaba puesto en la gestión empresarial o *managerial*. Esto no se discontinuó, pero con la expresión Foro “Económico” Mundial se consiguió explicitar la introducción de *variables manageriales* para pensar y juzgar el **desarrollo económico y productivo** de un país.

Comenta el sociólogo británico William Davies (2014), en relación con el reporte del Índice de Competitividad Global [*Global Competitiveness Index -GCI-*] del WEF y con informes similares de otros organismos que en la actualidad miden la competitividad de una nación o país:

Estos informes miden, comparan y clasifican a las naciones de todo el mundo, de acuerdo con una variedad de rasgos económicos, sociales, culturales y políticos que sustentan el **crecimiento de la productividad empresarial**, algunos de los cuales parecen desafiar la cuantificación (como los valores empresariales de una sociedad). Los autores del reporte, junto con una red de **think tanks** y de consultorías asociadas, luego venden e informan a los responsables políticos de cada país sobre cómo pueden abrir un camino nacional distintivo hacia una mayor competitividad. El término “**competitividad**” a menudo se entiende como **sinónimo** del término económico “**productividad**”, o más ampliamente como la capacidad de una nación para generar riqueza. (p. 108)⁽²⁾

En el siguiente apartado se presentará el lugar del concepto de productividad para el desarrollo de la noción de competitividad según el propio WEF y las colaboraciones del norteamericano Michael Porter.

3. La productividad, Porter y la competitividad de las Naciones

El WEF, en el año 2016, publicaba en su sitio web “weforum.org” lo siguiente:

¿Qué es la competitividad? En realidad existe una gran cantidad de definiciones. El Foro Económico Mundial que ha medido la competitividad entre países desde 1979 la define como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país”. Otras son diferentes sutilmente pero en general tienen la palabra “productividad. (WEF, 2016)⁽³⁾

Como es bien sabido, en economía, es posible afirmar -de un modo esquemático- que la productividad de una nación depende del Producto Bruto Interno -PBI- per cápita. Así, cuanto mayor es este, mayor es la productividad y el crecimiento económico de un país. Otra forma de calcular la productividad de un país es en función al factor trabajo. Es decir, medir la relación entre su PBI y el total de horas trabajadas para un período de tiempo determinado. No obstante, esto podría hacerse con los otros factores de la producción (tierra o capital) con el objetivo de medir la eficiencia de producción por cada factor utilizado (Bongers y Torres, 2020). Es decir, medir el máximo aprovechamiento de los recursos para producir determinada cantidad, lo que indica que a mayor productividad, mayor eficiencia.

(2) La traducción del inglés al español y el resaltado nos pertenecen.

(3) Disponible en: weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/

En aquella definición del año 2016, el WEF argumentaba que los países con mayor PBI per cápita –es decir, los más productivos– se encontraban en mejores condiciones para crecer. El objetivo principal, como el de todo discurso económico, era el del bienestar de la sociedad en general y este era solo posible si se produce crecimiento (“sustentable”). De esta manera, podemos decir que el WEF presentaba una secuencia circular que se retroalimenta: productividad, crecimiento, bienestar/bienestar, crecimiento, productividad; en palabras del propio WEF (2016): “una economía competitiva, creemos, es una economía productiva. Y la productividad conduce al crecimiento, que permite niveles de ingresos más altos, y es de esperar, a riesgo de sonar simplista, a un mayor bienestar” (párr. 2).

Visto desde el punto del *management* clásico, como ya se hizo mención, el crecimiento de las empresas –en términos de volumen de producción y ventas– genera productividad y, por lo tanto, eficiencia. El WEF también se inspiró en esta premisa para formular muchos de sus indicadores “económicos”, indicadores que hacen pie en el crecimiento, la productividad y la eficiencia empresarial. Al mismo tiempo, desde una visión más de corte cualitativa, como se señaló con la cita de Davies (2014) en el apartado anterior, el WEF incluye otra serie de variables para tener en cuenta en la medición de la competitividad nacional, con una impronta *managerial* estratégica contemporánea. Estas variables complejizan la atención puesta en el mero crecimiento empresarial cuantitativo y apuntan al “fortalecimiento” competitivo de y para las empresas y, como correlato de esto, de un país (Mas, 2020; 2022). De esta manera, en el sitio web del WEF encontramos indicadores tales como “capacidad de innovación tecnológica” o “desarrollo del capital humano”.

Así, desde fines de la década del 70, la competitividad de un país se centró en la optimización de la productividad empresarial bajo la misión de crecimiento y luego, con mayor énfasis en los 80, en la de fortalecimiento *managerial* estratégico de las unidades empresa (y de otros organismos, como los de la misma gestión pública) para dar cuenta de la economía nacional en su conjunto. Para Michael Porter, 1985) el desarrollo competitivo de un país implicaba que sus empresas, particularmente, se fortaleciesen a través de una serie de actuaciones estratégicas *manageriales*, descritas en sus trabajos de teoría organizacional en los años 80, para mejorar la productividad de manera **sostenida**; unas actuaciones que iban más allá del mero crecimiento empresarial que, como se ha dicho, es comúnmente entendido desde una perspectiva cuantitativa, como la eficiencia que otorgan las economías de escala.

La importancia de pensar de un modo cualitativo a la productividad empresarial para mejorar la competitividad de un país es algo que Porter dejó en claro con su artículo “La Ventaja Competitiva de las Naciones” (1990), publicado en la revista *Harvard Business Review*:

El nivel de vida de una nación depende de **la capacidad de sus empresas para lograr altos niveles de productividad** y para aumentar esta a lo largo del tiempo. El **crecimiento** continuo de la productividad requiere que la economía se mejore a sí misma

continuamente. **Las empresas de una nación deben mejorar sin descanso la productividad** de los sectores existentes *elevando la calidad* de los productos, añadiéndoles *cualidades deseables*, mejorando la tecnología de los productos o aumentando la eficacia de producción. (2017 [1998 (1990)], p. 168)⁽⁴⁾

Este artículo fue fundamental para que los organismos internacionales instalaran definitivamente el concepto de competitividad –y de ventaja competitiva– entre los principales objetivos de medición del crecimiento de un país, desde la década del 90. De hecho, más allá de que el WEF afirme medir la competitividad de las naciones desde el año 1979, los conceptos porterianos en cuanto tales impactaron en el modo de evaluar la competitividad de los países, en los actuales términos y de un modo significativo, desde fines de los años 80 y principios de los 90, convirtiéndose en una verdadera moda. Estos no fueron adoptados simplemente por la auditoría de grandes organismos internacionales como el WEF, sino que también se impulsó la constitución de un sinfín de servicios empresariales de consultoría al respecto para ser vendidos a la gestión pública (Kantola y Seeck, 2011).

Esto también fue correlato de los trabajos de Porter en el campo del *management* estratégico empresarial, con el libro *Estrategia competitiva* (1980) y, particularmente, con *Ventaja Competitiva* (1985), donde el autor logró realizar un análisis discrecional y cualitativo de las actividades que generan valor a fin de detectar estrategias empresariales que buscasen distinguirse de la competencia en términos de calidad, avances tecnológicos, formación en “capital humano”, posicionamiento de marca, etc.

Este pensamiento aplicable a la gestión de una empresa fue y es, para Porter y Schwab, totalmente trasladable a la economía de un país, ya que la competitividad de las empresas impacta en la competitividad de una nación, la productividad empresarial define a la productividad nacional. Así, por ejemplo, en 2008, Michael Porter junto a Klaus Schwab, editaron nuevamente para el WEF el informe “The Global Competitiveness Report 2008–2009”, donde destacaron una serie de **índices manageriales** como factor de éxito de los negocios y de productividad de las industrias más sofisticadas en el panorama actual, político y económico de diferentes países. Y aquí, una vez más, el *leitmotiv* discursivo –asociado a la productividad– fue el crecimiento, pero ya complejizado en fortalecimiento estratégico para obtener ventajas competitivas. Por ejemplo, esto es lo que decían los autores sobre Singapur:

Singapur, en el 5º puesto, es el país asiático mejor clasificado por la solidez de su entorno institucional, subiendo dos puestos desde el año pasado como resultado de un **fortalecimiento en todos los aspectos del marco institucional**. Singapur también se sitúa entre los dos primeros países por la eficiencia de todos sus mercados -de bienes, laboral y financiero-, garantizando la correcta asignación de estos factores para su mejor uso.

(4) El resaltado nos pertenecen. Esta cita corresponde al capítulo seis “La ventaja competitiva de las naciones” del libro en español del año 1998 que fue intitulado *Ser competitivo* (Porter, 2017 [1998]). Sin embargo, corresponde a la traducción del artículo publicado en inglés en 1990 en la *Harvard Business Review*, “*The Competitive Advantage of Nations*”.

Singapur también cuenta con infraestructuras de primera clase, a la cabeza del mundo por la calidad de sus instalaciones portuarias y de transporte aéreo. (Porter y Schwab, 2008, p. 11)

En el anterior apartado, en algunos casos, se hizo referencia al crecimiento de una empresa (estrategia *managerial*, gestión de la empresa) y, en otros, al crecimiento de un país (economía). En este segundo caso, puede parecer bastante obvio tratar la máxima de crecimiento o progreso económico, ya que es algo que está instalado en los discursos y en las matrices de pensamiento de los programas políticos de los países occidentales desde hace mucho tiempo atrás, con los postulados de la economía clásica.

No obstante, la vinculación que se quiere establecer es que, si bien el crecimiento y la productividad de un país dependen de una multiplicidad de factores, en la actualidad, y desde las últimas décadas del siglo pasado, se les otorga a las empresas un rol protagonista. Protagonismo en calidad de motor impulsor y como modelo cualitativo a seguir. Crecen y se fortalecen las empresas; crece y se fortalece un país. Y, al mismo tiempo, ¿cómo fortalecer un país? Ajustándose a los mismos esquemas estratégicos, competitivos y *manageriales* que sigue una empresa, tal como sugieren los procesos de modernización de la “Nueva Gestión Pública” –*New Public Management*– (Clarke y Newman, 1997; Fougner, 2006).

Entonces, lo que quería decir Porter, a un nivel nacional, es que no solo hay que crecer, sino que hay que crecer cualitativamente: avanzar con fuerza y de manera permanente; esto es, elevar la calidad, añadir cualidades, mejorar la tecnología, diferenciarse, entre otros factores que también se explicitan en el Índice de Competitividad Global. Solo de esta manera se puede obtener la ventaja competitiva de un país como fuente de la competitividad nacional. Michael Porter (2017 [1998 (1990)]) comentó:

La prosperidad nacional se crea, no se hereda. No surge de los dones naturales de un país, de su mano de obra, de sus tipos de interés o del valor de su moneda, como afirma con insistencia la economía clásica. La competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas logran ventajas frente a los mejores competidores del mundo a causa de las presiones y los retos. Se benefician de tener fuertes rivales nacionales, proveedores dinámicos radicados en el país y clientes nacionales exigentes. (p. 165)

4. Capacidad para aventajar: igualdad, desigualdad y rankings

En la actualidad, la noción de competitividad se utiliza regularmente en la jerga de las operaciones de negocios, del *management* y, también, de la economía –que, como se ha comentado, se ha visto permeada por estas otras esferas–. Asimismo, el concepto relativo a competitividad o, mejor dicho, a la “capacidad para competir” y a la “fortaleza” para “aventajar”, se podría pensar en un sentido amplio (Mas, 2020). Es decir, se podría reflexionar sobre la capacidad para disputar un partido de fútbol, una vacante docente en la universidad, etc. No obstante, en este artículo compete pensar esta misma definición, y darle sentido, a raíz de explicar su desenvolvimiento histórico, desde un punto de vista

sociológico, en el campo del *management* estratégico, así como su desborde e implicancias en el campo económico (en la economía de un país), en virtud del rol preponderante que desplegó un organismo internacional como lo fue/es el Foro Económico Mundial y las colaboraciones de Michael Porter.

De esta manera, es importante señalar que la capacidad para competir requiere de cierta igualdad en la “fuerza” estratégica de los competidores (países y sus empresas) previo al inicio de la partida, que es aquello que le otorga la licencia, el permiso, para competir en pie de “igualdad”. Sin embargo, hay que reconocer que, si bien con la competitividad la equidad no es algo que desaparece, esta se ve subordinada a la desigualdad. La inequidad ocupa un lugar de importancia significativa en la cultura de nuestros tiempos **a raíz de la necesidad de obtener una ventaja** en el rendimiento individual.

William Davies (2014) comenta: “argumentar a favor de la competencia y de la competitividad es necesariamente argumentar a favor de la desigualdad” (p. 37). La “igualdad” es una sanción normativa para dar lugar a una sociedad que celebra y alienta el espíritu competitivo en el deporte, los negocios, la política o la educación, dado que la desigualdad en los resultados está legitimada pública y entusiastamente. Así, la lógica de la competencia, al principio, necesita dejar estático algo para hacer fluir, en su devenir, la “incertidumbre” de los resultados desiguales.

Lo estático, *a priori*, bien podría tratarse de un “lenguaje común” constitutivo del concepto de “competitividad”, lenguaje proveniente de prácticas y saberes *manageriales* que, como se ha explicado, rondan en torno de la productividad y el fortalecimiento estratégico, guiando y evaluando en la actualidad a las comunidades, a las instituciones y a las empresas de los países/competidores. *A posteriori*, los indicadores (y subindicadores) asociados a la nomenclatura propia de la competitividad es la que resuelve la victoria de algunos por sobre otros. En esta dirección, el WEF elabora el *ranking* de competitividad de las naciones y el ya mencionado reporte del Índice de Competitividad Global. La competitividad equipara y, al mismo tiempo, jerarquiza.

En el caso actual de Argentina

... los rankings mundiales muestran que la competitividad argentina es baja, tanto a nivel mundial como regional. Nuestro país se ubica en el puesto 83 de 141 países en el último Ranking de Competitividad Global del Foro Económico Mundial que data de 2019, y en el puesto 62 de 63 países en el Ranking Mundial de Competitividad 2022 del Institute for Management Development (IMD). (CEM, 2022, párr. 3)

Ahora bien, estos informes son dinámicos y no han mostrado los mismos resultados a lo largo de la historia reciente. Así, por ejemplo, en el año 2007 Argentina ocupó una de las mejores posiciones de los últimos años, ubicándose en el puesto número 70 del *ranking*, aunque para esa época obtuvo un índice similar que en el año 2018. Así, en ese año (2018) midió 57,49 puntos y, en 2007, 57,42 puntos. La calificación de la competitividad de un país depende, a su vez, de la competitividad de los demás. Este tipo de indicadores tiene efectos de divulga-

ción que impactan en el “ánimo” de los mercados, la reputación internacional, etc. Una nota del diario argentino *La Nación* (2018) explicaba cómo se había calculado el índice para la Argentina del 2018, donde se pueden observar, en términos generales, algunas dimensiones cualitativas mencionadas en los anteriores apartados:

El informe da cuenta de los principales aspectos positivos y negativos de la Argentina para fijar su posición en el ranking. Entre los primeros se mencionan el tamaño del mercado en el puesto 34°, **las habilidades** en el 51° y **la capacidad de innovación** en el 54°. Los negativos están encabezados por la estabilidad macroeconómica en el puesto 136° entre 140 países, el mercado de productos en el 120° y el mercado laboral en el 116°. Por su parte, el sistema financiero cae al puesto 97° y el dinamismo empresarial al 84° (“Argentina, menos competitiva”, 02/11/2008, párr. 3)⁽⁵⁾

Dicho esto, a los fines de explicitar y exhibir el modo en que hoy opera el principio de competitividad nacional, se avanzará en las reflexiones finales.

5. Conclusiones

El uso de la noción de “competitividad”, como tal, es algo relativamente nuevo. El vocablo en inglés “*competitiveness*”, prontamente traducido a otros idiomas, fue instalado en la cotidianeidad coloquial, científica y periodística desde los discursos *manageriales* o, mejor dicho, “económicos *manageriales*” de fines de los años 70 y principio de los años 80 del siglo pasado. Así, la competitividad, desde un principio, no se redujo solamente a la esfera del *management*, sino también que se conectó con la economía.

Con esto queremos decir que la competitividad tuvo lugar en virtud de los desarrollos teóricos de la estrategia empresarial, pero también fue útil para medir la productividad **económica** de una nación. Lo primero remite particularmente a los aportes del gurú del *management* Michael Porter para el análisis de la competencia entre las empresas de una industria, con sus libros de estrategia en la década del 80. Mientras que lo segundo hace especial referencia a la medición que, desde el año 1979, realiza el *World Economic Forum* -WEF- respecto de los niveles de productividad de un país. En la actividad inicial del WEF, también un joven y aún no tan conocido Michael Porter participó en la definición del tipo de indicadores económicos para evaluar a una nación, que él mismo reelaboró según una visión *managerial*.

En primer lugar, entonces, nos encontramos con que la mejoría en la productividad y su explicación dependen más de asumir un enfoque cualitativo y no necesariamente contable y cuantitativo. Por ejemplo, que el crecimiento cuantitativo de la producción no solo deviene eficiente por las economías de escala propias del fordismo sino, precisamente, por el fortalecimiento integral que sugiere el *management* estratégico (innovación, desarrollo de *skills*, etc.), cosa que logró

(5) El resaltado nos pertenecen.

colarse en los indicadores económicos divulgados desde organismos como el Foro Económico Mundial.

Aquí se ha querido advertir que estos métodos y fundamentos ordenadores de la práctica/saber *managerial* como lo son la productividad y la eficiencia no se ven suplantados ni despreciados por el *management* estratégico y la noción de competitividad. Todo lo contrario. Estos son recuperados, complejizados y puestos a funcionar en conjunto para el mejoramiento de la toma de decisiones competitivas en la estrategia de las empresas, para mejorar su productividad y de los países en los que actúan.

De este modo, a partir de lo aquí expuesto, cabe sostener que en la actualidad ya no son tanto el principio original de productividad y el mandato de crecimiento los ejes discursivos centrales en el ordenamiento racional y reflexivo del *management* y la economía, sino, más bien, la competitividad, en su sentido más acabado, con la pauta de fortalecimiento estratégico, el postulado universal de las esferas *manageriales* y económicas de nuestros días -ejes discursivos que clasifican y jerarquizan la actual competencia entre empresas y países-.

6. Referencias bibliográficas

- "Argentina, menos competitiva". (2 de noviembre de 2008). *La Nación*. lanacion.com.ar/opinion/la-argentina-menos-competitiva-nid2187718/?variant=A&outputType=amp
- Anca, H. D. (2012). Litterature review of the evolution of competitiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 1(1), 41-46.
- Bongers, A. y Torres, J. L. (2020). Factores determinantes del crecimiento económico: una comparativa a nivel mundial. *Papeles de Economía Española*, (164), pp. 15-40.
- Clarke, J. y Newman, J. (1997). *The Managerial State*. Sage Publications.
- Davies, W. (2014). *The Limits of Neoliberalism. Authority, Sovereignty and the Logic of Competition*. SAGE Publications Ltd.
- Fougner, T. (2006). The state, international competitiveness and neoliberal globalisation: is there a future beyond "the competition state"? *Review of International Studies*, 32, pp. 165-185.
- Kantola, A. y Seeck, H. (2011). Dissemination of management into politics: Michael Porter and the political uses of management consulting. *Management Learning*, 42(1), pp. 25-47.
- Kiechel III, W. (2010). *The Lords of Strategy: the secret of intelectually history of the new corporate world*. Harvard Business.
- Mas, F. F. (2020). La competitividad como valor social. La gestión pública de turismo en la Argentina del siglo XXI. En D. Navarro-Drazich, *Planificación turística I: Formulación. Reflexiones desde el oeste argentino* (pp. 57-73). Universidad del Aconcagua.
- (2022). El principio reflexivo de la razón de empresa contemporánea: la competitividad. *Economía y Sociedad*, 27(62), pp. 1-17.

Porter, M. (1985). *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. Free Press.

-----, (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), pp. 71-91.

-----, (1998 [1980]). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press.

-----, (2017 [1998]). *Ser competitivo: Edición actualizada y aumentada. Título original en inglés: On competition*. Grupo Planeta.

Porter, M. y Schwab, K. (2008). *The Global Competitiveness Report 2008-2009*. World Economic Forum - SRO-Kundig.

World Economic Forum [WEF]. (2016). *¿Qué es la competitividad?* weforum.org/es/agenda/2016/10/que-es-la-competitividad/

La moneda más allá y más acá del intercambio

Fernando Salazar Silva


Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia

✉ fsalazars@unal.edu.co

Alba Liliana Cuaspud Cáliz

Universidad Nacional de Colombia, Medellín, Colombia

✉ alcuaspuc@unal.edu.co

 Fecha de recepción: 30/01/2023 – Fecha de aceptación: 18/02/2023

Cómo citar este artículo: Salazar Silva, F. y Cuaspud Cáliz, A. L. (2023). La moneda más allá y más acá del intercambio. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 215-222. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a12>

Resumen: El artículo plantea el reto de poder establecer una explicación sobre la importancia de vincular el análisis de la acción individual con la perspectiva holística en relación a las condiciones en las que se comprende la moneda. La permanente propensión a desvincular los dos escenarios podría tener un origen intencional, con la consecuencia de estar al frente de un bloqueo en la construcción de códigos de interpretación de la práctica económica en el escenario monetario.

Palabras clave: moneda; individual; institucional; banca libre; banca centralizada.

The currency beyond and beyond the exchange

Abstract: The article poses the challenge of being able to establish an explanation about the importance of linking the analysis of individual action with the holistic perspective in relation to the conditions in which the currency is



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

understood. The permanent propensity to disassociate the two scenarios could have an intentional origin, with the consequence of being at the forefront of a blockade in the construction of codes of interpretation of economic practice in the monetary scenario.

Keywords: currency; individual; institutional; free banking; centralized banking.

A moeda para além e para além do câmbio

Resumo: O artigo coloca o desafio de poder estabelecer uma explicação sobre a importância de articular a análise da ação individual com a perspectiva holística em relação às condições em que a moeda é entendida. A permanente propensão para desvincular os dois cenários poderá ter uma origem intencional, com a consequência de estar na vanguarda de um bloqueio na construção de códigos de interpretação da prática económica no cenário monetário.

Palavras-chave: moeda; individual; institucional; banca livre; banca centralizada.

1. Introducción

Es preciso señalar que el artículo pone de relieve que, desde el punto de vista teórico, los individuos procuran, de manera libre, encontrar medios eficientes que limiten la incompreensión de su hacer. No es difícil, pues, imaginar el escenario monetario incesantemente quebradizo. No se puede desconocer, además, que en el ambiente teórico hay una presencia abrumadora del desarrollo intelectual acerca de los debates epistemológicos que nos invitan a pensar el futuro de la economía monetaria.

En este sentido, tampoco es extraño encontrar argumentos que justifican la continuidad en el perfeccionamiento de las líneas epistemológicas, entre tanto otros favorecen su ruptura. Vale, por ejemplo, recordar la idea de naturalización como eje explicativo de la acción humana en la economía política clásica (Smith, 1996; Ricardo, 1993), donde la comprensión de la política monetaria partía de una cierta propensión natural al intercambio. Sin embargo, lo interesante de este punto fue poner la discusión en la deconstrucción de las instituciones que propiciaban el imaginario de la moneda creada.

Una mayor atención al esfuerzo epistemológico puede justificar los argumentos en torno a la creación intencional o no de la moneda. En los trabajos de Marx, quien no acogió la idea de la naturalización del pensamiento económico, se aprecia dicha ruptura de no menor importancia, la cual asume el contexto histórico y el carácter relacional o social de los individuos. Esta consideración permite entender que la crítica a la política monetaria se ubica en el entramado relacional como el mejor mundo posible,⁽¹⁾ y así se asume el papel no neutral y no objetivo de la economía como ciencia.

(1) Para los lectores interesados en este punto, se sugiere el trabajo de Marx titulado "*Buillon. Das vollendete Geldsysteme*", perteneciente a los *Cuadernos de Londres*, de 1851.

Esto abre una nueva posibilidad de adentrarnos en la complejidad de los fenómenos sociales y económicos propios de una situación histórica en particular. Bajo este marco, se puede analizar el discurso económico actual alrededor de la moneda, en el que existe un consenso en concebir las acciones humanas descontextualizadas de su realidad social, situación que induce a realizar análisis técnicos alrededor de la política monetaria; pero también aquellas otras posiciones que solo circulan en los ámbitos académicos y que, desde distintos campos metodológicos, parten de individuos en sociedad, lo cual conlleva a la crítica seria sobre el papel de las intervenciones en las dinámicas dinerarias.

2. La moneda

Tradicionalmente, se ha reducido la moneda a un instrumento económico de los intercambios mercantiles. Sin embargo, desde una perspectiva interdisciplinaria, la moneda constituye una relación social de naturaleza simultáneamente económica, política y cultural, que asume diversas formas –símbolos (unidad de cuenta), objetos (medios de pago), reglas (morales, jurídicas, gubernamentales), instituciones (banca libre, banca central) discursos (alrededor de la riqueza, la propiedad, el valor)–; asimismo, funciona como operadora de la pertenencia social y mediadora en los intercambios sociales más diversos, en donde es representación de la sociedad que la adopta, a la vez que participa en su construcción y reproducción. Esto es así tanto para las sociedades modernas como para las preindustriales (Therét, 2013), como para aquellas sociedades con Estado como para aquellas que no lo poseen (Lorite, 1995).

De estos postulados parte una teoría de la moneda propuesta por Michel Aglietta y André Orléan (1998) que la abstrae de los análisis positivistas e historicistas para ponerla, en términos universales, como lazo social. Los autores plantean que el hecho monetario cuenta con tres elementos:

- a) la mediación de la moneda da forma mensurable y cuantificable al conjunto de las relaciones sociales; las interdependencias (deberes y derechos) son expresadas en términos de un tejido de deudas y crédito creado a partir de las diversas transferencias de las propiedades de los bienes, ya sean reales o simbólicos, puesto que las transacciones pueden ser entre hombres o entre hombres y divinidades;
- b) también es forma de la soberanía, la cual está arraigada en la continuidad de la sociedad más allá de la corta vida de sus miembros, pero es dependiente de las representaciones que tales miembros tengan sobre el poder; y
- c) se soporta en la confianza en tres formas: la individual, la institucional y la ética colectiva. La primera hace referencia a la aceptación de la moneda por parte de cada quien como práctica cotidiana (Ceballos, 2015) y porque los otros también lo hacen; la segunda es una confianza jerárquica que descansa sobre la garantía de un poder instituido y que, a su vez, es

representación de una soberanía protectora; y la tercer forma de confianza actúa sobre una autoridad simbólica del sistema de valores culturales y de normas colectivas que fundan el sentido del lazo social. La relación social que constituye la moneda, entonces, requiere de un juego que combine las tres formas de confianza.

La moneda puede considerarse un medio de comunicación simbólico, un sistema de símbolos y significaciones, compartido y sujeto a condiciones espacio-temporales específicas, que posibilita la comunicación entre las personas para que puedan desarrollar, en un contexto de confianza, transacciones económicas y sociales (Therét, 2015). Caben en esta perspectiva la confianza individual y la ética –sustentadas en la rutina y repetición de la comunicación de los signos monetarios. Según Simmel (2013), en el uso regular de tales signos se crea la confianza en su calidad (Ceballos, 2015), las cuales sujetan al individuo a la representación de su sociedad, y que es compartida con los otros miembros de la comunidad, dando cuenta de la confianza en el orden social que viven y construyen: "... una moneda dispone de una confianza ética cuando sus modos de emisión, distribución y circulación parecen asegurar la reproducción de la sociedad como comunidad de pertenencia, es decir, respeta sus valores y normas constitutivas" (Therét, 2015, p. 23).

Bajo la premisa de que los usos de la moneda lo constituyen el servir de unidad de cuenta y ser medio de pago, podemos señalar que la confianza individual se basa en los medios de pago, que son signos objetivados aceptados en los intercambios rutinarios, mientras que la confianza ética toma forma en la unidad de cuenta, pues es un signo abstracto de la relación entre individuos y la organización social, como así también de la pertenencia a una comunidad donde se habla el mismo lenguaje de los precios. La unidad de cuenta y el medio de pago comunican, entonces, la confianza en la moneda de acuerdo a un proceso dialéctico de complementación. Así, toma forma una característica del lenguaje, donde una comprensión compartida por los sujetos de tal lenguaje se da en ausencia de toda autoridad erudita dirigida a controlar la difusión de dicha comprensión (Wennerlind, 2001).

Desde la perspectiva económica de la banca libre, o *free banking*, la confianza individual y la ética tienen garantía en la confianza institucional. Partiendo de la acción humana y de la facultad del orden social de reproducirse y autorregularse, las reglas institucionales no organizan los esfuerzos individuales para alcanzar objetivos específicos y acordados, sino que aseguran un orden global de las acciones en cuyo ámbito cada individuo puede obtener sus propios fines personales; así, la institucionalidad es el producto de una larga experiencia pasada y de la "sistematización", también de larga duración, del conocimiento disperso –o de los saberes (Ceballos, 2015)– en códigos y prácticas jurídicas explícitos, y es susceptible de perfeccionarse de acuerdo a las nuevas experiencias, el descubrimiento de nuevas prácticas y las normas generalizadas en la sociedad (Hayek, 2001).

Es por ello que en relación a la institución dinero, Carl Menger (1996) explica que el interés económico de cada individuo lo induce, en consideración de los saberes dispersos, respecto de las ventajas que pueden obtenerse al intercambiar mercancía, incluso cuando estas no satisfagan inmediatamente el uso directo –por ejemplo, el caso del dinero–, y esto sin acuerdos previos ni presión legislativa ni atención al interés público. Solo en la presencia de las prácticas repetitivas y en la medida que aumenta la cultura económica, es que una determinada cantidad de bienes, que en razón del tiempo y del lugar tienen mayor capacidad de venta, son aceptados por todas las personas en los intercambios y son intercambiables, a su vez, por otras mercancías; a estos bienes se les llamó “dinero”. Así, Menger critica el deleznable carácter de un sistema basado en la intromisión gubernamental en los mercados y las finanzas.

Uno de los alcances de este escenario social, tal vez la más representativa, es la riqueza económica del individuo propietario, en la que el dinero vive su propia experiencia. Así que este panorama lleva a una interacción social que ya no es gestionada **por un yo autosuficiente**. Sin embargo, aunque el intercambio de mercancías con escasa capacidad de venta por otras con mayor capacidad favorece los intereses económicos de quienes intervienen en la operación, la realización o concreción de la transacción solo se lleva a cabo si hay conocimiento, si los implicados adoptan el saber particular de aceptar un bien, incluso del todo inútil, a cambio de sus mercancías solo porque tienen mayor capacidad de venta (Menger, 1996).

El dinero, entonces, no es una invención del Estado ni el producto de un acto legislativo, pero cuando de acuerdo a las necesidades del comercio, la sanción estatal dota a un bien del carácter de dinero garantizado, dicho dinero, además de cumplir con la función de intercambio indirecto de valores, asume otras funciones –crédito, deudas, soberanía– que solo pueden exigirse por la fuerza jurídica:

En consecuencia, lo que el Estado hace es imprimir en este bien [el dinero] el carácter de una capacidad de representación universal. No es que esta circunstancia convierta a dicho bien en dinero, pero sí que perfecciona de manera importante este carácter. (Menger, 1996, p. 233)

Ahora bien, en el campo de las prácticas económicas modernas alrededor del dinero, han tomado forma distintos tipos de organizaciones que contribuyen a su creación, circulación y apropiación (Ceballos, 2015) –entre ellas, el sistema bancario–, las cuales surgieron en atención a las necesidades del comercio y en forma de iniciativas particulares o privadas; dicho sea de paso, igualmente atadas a un tiempo y lugar singulares. Dependiendo de la perspectiva económica y política que se adopte, la experiencia de la banca fluye, se combina y matiza entre dos polos: o puede sujetarse al orden global asegurado por las reglas institucionales conformadas con base a la confianza ética colectiva e individual, o bien puede ordenar desde afuera las prácticas de los individuos y pretender abarcar

el conocimiento disperso en aras de intereses ya especificados, respaldándose en una confianza jerárquica aislada. Así, por ejemplo, la amonedación puede ser un servicio público destinado a asegurar la confianza en las transacciones o puede considerarse como fuente de ingreso fiscal; la oficialidad del curso legal de una mercancía dineraria puede estar determinada por los usos y costumbres de la gente (Mises, 2001) o puede ser imposición legislativa; asimismo, puede existir la exigencia en la claridad y rigurosidad del establecimiento de lo “tuyo y lo mío” -derecho de propiedad- o pueden solaparse medidas que afectan la riqueza de cada quien.

En el esfuerzo que despliega la banca libre está presente la organización de la experiencia monetaria según el sometimiento, o no, de las corporaciones bancarias privadas a reglas y principios que considera como de carácter universal, como el derecho de propiedad (Huerta de Soto, 2002). En términos de “confianza”, se repite que en un orden social abierto y que se rige a sí mismo, la confianza institucional de la moneda es soporte de la confianza individual y ética, lo cual constituye un contexto de representación consecuente con el desarrollo de una banca libre sujeta al derecho de propiedad.

Se trata de una banca que ofrece los servicios pertinentes para facilitar los intercambios y usos dinerarios, pero se convierte en circunscriptora en el sentido que contiene, pero no constriñe, que instituye y contribuye con la reproducción de comportamientos bancarios individuales, pero no los coarta o enajena; y que, además, es legitimadora de la ética colectiva respecto de “lo tuyo y lo mío” como elemento cohesionador y autorregulador de la sociedad. En términos de prácticas concretas, se traduce en un contrato de depósito bancario de dinero restrictivo para el banquero, en todo el sentido de la palabra; es un depósito, no hay traspaso de propiedad, no es un préstamo o mutuo en precario (Mises, 1997), lo cual permite que mientras el dinero no sea requerido por los depositantes, pueda ser utilizado en los negocios particulares del banquero.

En cuanto a la banca centralizada, la banca libre considera que no fue producto de un proceso evolutivo, sujeto a la repetición de las prácticas cotidianas, la sistematización de los saberes dispersos o las necesidades del intercambio, sino que se dio como imposición de orden desde afuera a una práctica dineraria que venía gestándose o ya llevaba tiempo funcionando como acciones espontáneas, ya fueran de forma individual o colectiva. Ya se mencionaron algunos de sus efectos en la amonedación, el curso forzoso del dinero centralizado y las afectaciones sobre la riqueza.

Para Vera Smith (1993), el origen de un banco central está dado por un conjunto de predisposiciones gubernamentales que les otorga ciertos privilegios frente a otros bancos a cambio de asumir ciertas responsabilidades. Hace de banco del gobierno y de los demás bancos, monopoliza la emisión de dinero, custodia y maneja las reservas de oro de un país, custodia y maneja los billetes y depósitos que conforma la liquidez de los demás bancos, y cuando no es capaz de resolver

sus obligaciones suspende pagos y abandona el patrón oro. Un banco central entiende que el control sobre sus propias emisiones de billetes y depósitos le da un gran poder sobre la cantidad de dinero de un país, su sistema bancario y su situación crediticia.

De visión contraria son Aglietta y Orléan (1998) y sus seguidores. Para esta tradición francesa, el banco central es parte de un proceso evolutivo donde los bancos privados entrados en crisis hacen manifiesta la necesidad de un banco de bancos que ponga coto, vía gubernativa, a los desmanes e imprudencias de los particulares. Están situados en una institucionalidad legítima capaz de leer las necesidades de los miembros de la comunidad. De principio se descarta la posibilidad de privilegios o distorsiones en las disposiciones legales, y para que sea así, el juego de confianza en que opera la moneda funciona como un todo relacionado que hace que cada acto y producto de su cultura económica sea el más propicio a las circunstancias de tiempo y espacio particulares; entonces, un banco central aparece porque las condiciones históricas así lo han requerido.

Finalmente, se deja al descubierto, y no puede ser de otra manera, que son varios los elementos que se pueden contemplar en este corto relato sobre perspectivas multidisciplinares respecto a la comprensión del hecho monetario. Por ejemplo, la moneda como relación social en el espacio de la cultura económica, desglosando cultura y, sobre todo, economía en sentido ampliado, tal como lo hace E. P. Thompson (1979) cuando hace referencia a la economía como una fuerza poderosa, autoactivante de regulación social y moral, organizada en un conjunto estructurado de mecanismos para la autorregulación del uso de los recursos disponibles, sean de la psique individual, de los símbolos de una comunidad o del ejercicio del poder (Aguirre, 2014). Asimismo, no se limita a las relaciones determinadas por el análisis y la distribución de la riqueza o por el mundo de la producción y el trabajo, sino que, además, contempla tanto las relaciones objetivas como las subjetivas.

Por otro lado, está la vuelta a lo acertadamente llamado por Aglietta y Orléan (1990) como la “violencia de la moneda”, referido a la moneda como instrumento de poder e igualador (de la pobreza), y la contribución de Ludwig von Mises (2010) frente al intercambio, un espacio que pondría a la moneda como sustituto de la guerra en la resolución de los conflictos humanos y como aquello que permite encaminarse hacia el proceso civilizatorio. Este último, sin duda, es un aspecto en el que podría encontrarse más de un punto de convergencia entre Mises y Norbert Elias (2015), por cuanto ambos consideran que la civilización tiene un **orden espontáneo** de la organización social: las acciones aisladas de los humanos dan origen a instituciones y formaciones **cuya configuración final nadie había querido ni había planeado**, como es el caso de la moneda.

Al adentrarnos al laboratorio teórico de Marx sobre el dinero, se logra ubicar su posición crítica en el espacio restrictivo de la ciencia económica contemporánea. El esfuerzo de la técnica económica por naturalizar el mundo de las

finanzas es desmitificado por el carácter crítico de su política monetaria. Uno de los mayores alcances que tiene en su haber la comprensión de la moneda es el tema de la incertidumbre, aspecto por lo demás olvidado en los espacios académicos. Poner en escena el mundo de la incertidumbre es dejar al descubierto que Marx, en su manera de razonar, sirve de punto de apoyo para que consideremos que la técnica monetaria hoy se aleja de la solución a las crisis económicas, vía la reforma al mercado financiero, y nos recuerda volver a la relación entre la forma valor y el dinero.

Una de los argumentos poderosos de la técnica económica frente a la salida de la inestabilidad económica radica en hacer depender la economía de la inversión (Ley de Say). Sin embargo, a través de la teoría monetaria de Marx, se acepta, por ejemplo, que el aumento de dinero de curso forzoso puede generar inflación, pero alejado del procedimiento que se halla en la teoría cuantitativa del dinero. Recuérdese que la circulación de las mercancías en Marx no depende de la Ley de Say, y si lo aceptamos, el tema del atesoramiento sale de la matriz teórica de Marx.

3. Discusión

El presente artículo pretende, a partir de la lógica de la acción, adentrarse en la reflexión crítica sobre el carácter político de los problemas y lograr explicar la proclividad al tecnicismo. Invita, asimismo, a volver sobre la ruptura epistemológica que Marx (1980) realizó con la economía política clásica, alejándose de la idea de naturalización, es decir, de la reducción de la vida social a la vida individual; propuso, además, como punto de partida el estudio de la forma social de la interacción de los individuos **-individuos socialmente determinados-**. Fue desde esta concepción epistemológica que el autor insistió en que la emisión de dinero de curso forzoso, dado un respaldo determinado, provocaba la desvalorización del dinero.

Cabe preguntarse, en este sentido, por qué no ha sido posible, dentro del pensamiento económico, incursionar desde otra perspectiva epistemológica al campo monetario y, así, limitar el carácter atomístico desde el cual se realizan las apreciaciones de política económica por parte de técnicos en economía actuales. Parece que se ha olvidado que el avance en la construcción del análisis crítico depende de la empresa humana que hace posible el capital. Al respecto, una de las respuestas que se esgrime en el ambiente económico es la habilidad de incorporar al eje hipotético-deductivo el escenario institucional, de tal manera que confunde incluso a los investigadores del pensamiento heterodoxo, pues sus críticas son conducidas finalmente al terreno técnico. Así, por ejemplo, se plantean cercanías intelectuales entre pensadores austríacos (Mises - Hayek) con el Public Choice (Buchanan), la teoría neoclásica (Friedman) y la Nueva Economía Institucional (Acemoglu - Robinson) alrededor de la defensa del libre mercado, pero sin considerar las diferencias profundas en la lógica de la acción humana.

Esta apreciación reduccionista amerita ser investigada, así como otras respuestas en esa misma línea. Tal actuación es desintegradora y antisocial, necesita ser limitada, pues lleva a justificar que la acción humana no tiene sentido en las relaciones entre los individuos, provocando con ello el vuelco hacia el colectivismo. Un ejemplo cotidiano del tratamiento técnico de “los problemas de la sociedad”, como la pobreza, el desempleo o la desigualdad, lo constituye la expansión monetaria por parte del Estado, como si los precios estuviesen determinados por la cantidad de dinero, y no lo contrario. Esto no hace más que desconocer que lo social es una dimensión de la acción.

Ahora bien, ¿qué otra cosa se puede esperar de una apreciación contraria a la acción humana? Los nuevos teóricos de la economía política no pueden continuar desconociendo las condiciones de producción y reproducción y su implicancia en el quehacer social. En este sentido, el artículo plantea trabajar la siguiente hipótesis, que contrarrestaría los análisis técnicos: Si no se niega la importancia de la ruptura epistemológica, no es posible el control monetario.

4. Referencias bibliográficas

Aglietta, M. y Orléan, A. (1998). *La monnaie souveraine*. Éditions Odile Jacob.

----- . (1990). *La violencia de la moneda*. Siglo XXI.

Aguirre Rojas, C. A. (2010). Economía moral de la multitud. En P. González Casanova (Coord.), *Conceptos y fenómenos fundamentales de nuestro tiempo*. Instituto de Investigaciones Sociales/Universidad Nacional Autónoma de México. conceptos.sociales.unam.mx/conceptos_final/424trabajo.pdf

Ceballos, D. L. (2015). *Imaginario, Simbolismo y representación* [clase magistral]. Maestría en Historia, Universidad Nacional de Colombia, Sede Medellín.

Ceballos Gómez, D. L. (2009). *Prácticas, territorios y representaciones en Colombia, 1849-1960*. Facultad de Ciencias Humanas y Económicas, Universidad Nacional de Colombia.

Elias, N. (2015). *El proceso de la civilización: investigaciones sociogenéticas y psicogenéticas*. Fondo de Cultura Económica.

Hayek, F. A. (2001). *Principios de un orden social liberal*. Unión Editorial.

Huerta de Soto, J. (2002). *Dinero, crédito bancario y ciclos económicos*. Unión Editorial.

Lorite Mena, J. (1995). *Sociedades sin Estado: el pensamiento de los otros*. Akal.

Marx, K. (1980). *Contribución a la crítica de la economía política*. Siglo XXI.

Menger, C. (1996). *Principios de Economía Política*. Ediciones Folio.

Mises, L. von. (2010). *Nación, Estado y economía. Contribuciones a la política y a la historia de nuestro tiempo*. Unión Editorial.

----- . (2001). *La acción Humana*. Unión Editorial.

- Mises, L. von.** (1997). *La teoría del dinero y del crédito*. Unión Editorial.
- Ricardo, D.** (1993). De la moneda y los bancos. En *Principios de Economía y Tributación*. Fondo de Cultura Económica.
- Simmel, G.** (2013). *Filosofía del dinero*. Capitan Swing.
- Smith, A.** (1996). Del origen y uso del dinero. En *La Riqueza de las Naciones*. Alianza Editorial.
- Smith, V. C.** (1993). *Fundamentos de la banca central y de la libertad bancaria*. Unión Editorial/ Ediciones Aosta.
- Théret, B.** (2013). La moneda a través del prisma de su crisis de ayer y hoy. En B. Théret (Dir.), *La moneda develada por su crisis* (pp. 15-91). Universidad Nacional de Colombia.
- Thompson, E. P.** (1979). *Tradición, revuelta y consciencia de clase. Estudios sobre la crisis de la sociedad preindustrial*. Editorial Crítica.
- Wennerlind, C.** (2001). Money talks, but what is it saying? Semiotics of Money and social control. *Journal of Economic Issues*, 35(3), pp. 557-574.

Factores clave en la retención del talento IT

Pablo Peranzola


Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

✉ peranzolapablo@gmail.com

Fernando Troilo

Universidad del CEMA, Buenos Aires, Argentina.

✉ ftroilo@ucema.edu.ar

 Fecha de recepción: 01/04/2023 – Fecha de aceptación: 09/05/2023

Cómo citar este artículo: Peranzola, P. y Troilo, F. (2023). Factores clave en la retención del talento IT. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 225-244. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a13>

Resumen: El objetivo principal del estudio fue identificar los principales factores que influyen en la retención del talento IT. A partir de este propósito, en primer lugar, se revisó el marco teórico acerca del contexto actual de la industria IT y la escasez de talento que existe en ella, la importancia de la retención del talento y el impacto negativo de su falta de gestión. En cuanto al abordaje metodológico, para cumplir con el objetivo, se realizó un estudio cuantitativo, mediante el análisis de datos recolectados por medio de un cuestionario, respondido por 420 profesionales de perfiles IT. Finalmente, se logró evidenciar y concluir que, además de los incentivos económicos, las oportunidades de desarrollar el conocimiento, el *feedback*, tanto positivo como negativo, y los factores relacionados con la sustentabilidad y el entorno laboral son claves para la retención de este tipo de perfiles.

Palabras clave: talento; retención; IT.



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

Key factors in IT talent retention

Abstract: The main objective of the study was to identify the main factors that influence the retention of IT talent. From this purpose, in the first place, the theoretical framework was reviewed about the current context of the IT industry and the shortage of talent that exists in it, the importance of talent retention and the negative impact of its lack of management. Regarding the methodological approach, to meet the objective, a quantitative study was carried out, through the analysis of data collected through a questionnaire, answered by 420 IT profile professionals. Finally, it was possible to demonstrate and conclude that, in addition to economic incentives, opportunities to develop knowledge, both positive and negative feedback and factors related to sustainability and the work environment are key to retaining this type of profile.

Keywords: talent; retention; IT.

Factores-chave na retenção de talentos de TI

Resumo: O principal objetivo do estudo foi identificar os principais fatores que influenciam a retenção de talentos em TI. A partir deste propósito, em primeiro lugar, foi revisto o enquadramento teórico sobre o contexto actual da indústria das TI e a escassez de talento que nela existe, a importância da retenção de talento e o impacto negativo da sua falta de gestão. Quanto à abordagem metodológica, para responder ao objectivo, foi realizado um estudo quantitativo através da análise de dados recolhidos por um questionário respondido por 420 profissionais de TI. Por fim, foi possível demonstrar e concluir que, para além dos incentivos económicos, as oportunidades de desenvolvimento do conhecimento, o feedback positivo e negativo e os factores relacionados com a sustentabilidade e o ambiente de trabalho são fundamentais para a retenção deste tipo de perfil.

Palavras-chave: talento; retenção; IT

1. Introducción

Toda organización precisa diferentes tipos de recursos –como financieros, materiales, tecnológicos y humanos–, a través de los cuales crea valor. El talento humano es el capital más importante de las organizaciones. Por eso, los líderes han entendido que, en la realidad de sus negocios, es vital el papel que juegan las personas, debido al conocimiento y competencias que aportan para alcanzar los resultados organizacionales.

Desde hace ya mucho tiempo, el término que se utiliza regularmente para referirse a las personas dentro de una organización es “talento humano”, en vez de “recurso humano”. La Real Academia Española entiende por talento: “persona inteligente o apta para determinada ocupación”; al tiempo que el término “inteligente” hace referencia a que entiende y comprende, y que tiene la capacidad de resolver problemas, dado que posee las habilidades, las destrezas y la experiencia necesarias.

De acuerdo con Meyers *et al.* (citados en Younas y Bari, 2020), el talento se define como la capacidad natural de un individuo para hacer cosas de forma correcta sin la necesidad de aprender. Estas personas talentosas son de alto potencial para el éxito organizacional en el largo plazo. Y según Govaerts *et al.* (citados

en Younas y Bari, 2020), la retención se refiere a la capacidad de la organización para retener a sus empleados en la fuerza laboral. Si las organizaciones quieren retener a sus empleados, deben invertir en estrategias y gestión del talento para mejorar su tasa de retención.

Las personas ponen a disposición de la organización no solo su fuerza de trabajo, sino su talento, algo vital para el funcionamiento de cualquier organización. Por consiguiente, y en concordancia con Alvarado y Barba (2016), la relación que existe entre competencia y talento es que una competencia no es algo espontáneo ni algo que se da de por sí, sino que es la resultante dinámica de la interacción entre el individuo y el contexto laboral, en el cual despliega y aplica los conocimientos, actitudes y destrezas que posee.

Por este motivo, es de vital importancia que las organizaciones sepan realizar inversiones que permitan desarrollar el talento humano con el que cuentan. Para Drucker (citado en García Aldana, 2012), “el desarrollo del talento de la gente es la tarea más importante del negocio” (p. 5) y la clave de la excelencia es “descubrir el potencial de las personas y encargarse de desarrollarlo” (p. 5); por eso, “las organizaciones exitosas perciben que solo pueden crecer, prosperar y mantener su continuidad si son capaces de optimizar el retorno sobre las inversiones de todos los socios, en especial de los empleados” (Chiavenato 2002, citado en García Aldana, 2012, p. 5).

La tecnología de la información (IT, por sus siglas en inglés) es una industria en constante cambio. Las estrategias de gestión comúnmente definidas y utilizadas para la retención del talento en industrias más tradicionales no son igualmente efectivas en esta industria. La abundancia de oferta laboral, junto con las diferencias generacionales de las personas empleadas y el contexto pos-COVID- 19, hacen necesario reevaluar y analizar los factores clave que influyen en la retención del talento, de manera que puedan evolucionar las estrategias de la gestión en esta industria tan competitiva.

Las dificultades para retener al talento IT no son solo un desafío para las empresas que se han desarrollado dentro de la industria, sino también para aquellas que, tradicionalmente, no se consideran dentro de esta industria, pero que visualizan la tecnología de la información como un *driver* fundamental para el éxito de la estrategia de su negocio. De allí, que el objetivo principal del presente estudio sea identificar los principales factores que influyen en la retención del talento IT, recabando información teórica sobre variables de retención de talento y datos de campo, que luego permitan a las empresas elaborar propuestas para reducir los niveles de rotación de este tipo de perfiles.

2. Desarrollo

2.1. El contexto actual de la industria IT

La estrategia comercial y la gestión del talento trabajan juntas para que una empresa tenga éxito: buscan ayudar a la empresa a obtener una ventaja sobre

sus competidores y mantener su buen desempeño a largo plazo. Sin embargo, la pérdida de buenos empleados conduce a una reducción de la productividad y de la calidad del trabajo, y representa un impacto económico en términos de costos directos (reemplazo, capacitación y tiempo de gestión) y, quizás, más considerablemente, en términos de costos indirectos (moral, colaboración y presión sobre el personal restante) (Mabaso *et al.*, 2021).

La gestión del talento ha sido un desafío desde el principio de los tiempos. A medida que las tecnologías avanzan en su desarrollo y aumentan las capacidades de las personas de manera exponencial, la gestión ha debido tener que adaptarse a este mismo ritmo. Younas y Bari (2020) afirman que la gestión del talento es una preocupación de rápido crecimiento para las organizaciones en el entorno empresarial competitivo. Las organizaciones de hoy compiten entre sí, y quieren atraer y retener a los trabajadores talentosos para mejorar su productividad operativa y laboral. La gestión del talento se caracteriza por la atracción, identificación, desarrollo y mantenimiento del talento de una organización, y por la capacidad para abordar los problemas del negocio. Al haber cada vez más competidores que ingresan al mercado y un grupo limitado de talentos de tecnología, las organizaciones deben diseñar, planear y llevar adelante una estrategia que les permita retener al talento; de lo contrario, deberán invertir enormemente en reclutar, seleccionar, capacitar y desarrollar a sus nuevos empleados, dedicando tiempo de sus colaboradores y dinero.

Un factor particularmente preocupante sobre la gestión del talento dentro de la industria IT es la rotación del personal y, por consiguiente, el desarrollo de estrategias que permitan liderar al talento de forma efectiva para captarlo y retenerlo. De acuerdo con Mabaso *et al.* (2021), es fundamental que toda organización que opere en un entorno competitivo elabore estrategias para retener al talento y lograr sobrevivir. Las recompensas son vitales para la relación laboral y juegan un papel fundamental en el mantenimiento de altos niveles de desempeño de los empleados. Las recompensas pueden ser tanto monetarias como no monetarias, y deben estar planeadas de manera tal que permitan demostrar a las organizaciones su intención de mantener al empleado dentro de la empresa. De igual manera, las recompensas influyen en el desempeño de las personas, por lo que deben ser vistas como diferenciadores dentro de la organización para reconocer y premiar un talento por sobre otro.

Tras la finalización de la pandemia del COVID-19 –cuyo origen se remonta al 30 de enero de 2020, cuando la Organización Mundial de la Salud declaró el brote de SARS-CoV-2 en China, y que comstituyó una emergencia de salud pública de importancia internacional (Raurell-Torredà *et al.*, 2020)–, un número récord de empleados ha renunciado o está pensando en hacerlo (De Smet *et al.*, 2021). A esta situación se la conoce como *“the great resignation”*: la gran renuncia laboral generalizada que comenzó en Estados Unidos en julio de 2020, cuando renunciaron millones de estadounidenses insatisfechos con su trabajo o su salario. Esta tendencia laboral comenzó a replicarse en el mundo. Curtis (2021)

detalla el récord de cuatro millones de personas que renunciaron a sus trabajos en abril de 2021 –muchos de ellos, trabajos en industrias inflexibles y mal pagadas, como el comercio minorista–. Lo mismo está empezando a suceder en los trabajos mejor pagados.

La expresión “*the great resignation*” fue creada por el psicólogo Anthony Klotz, quien explicó en una entrevista con Bloomberg que no sabía por qué había usado la palabra “*great*” y había llamado al fenómeno “*the great resignation*”, pero que él había estado usando esa frase en su casa, cuando hablaba con su esposa sobre lo que pasaría con los trabajadores (Kaplan, 2021).

Estas renunciaciones han dejado un enorme agujero en el mercado laboral. El número actual de ofertas de trabajo supera el número de nuevas contrataciones. En una encuesta llevada a cabo por McKinsey, el 44% de las personas entrevistadas dijo que tienen poco o ningún interés en volver a sus trabajos tradicionales en los próximos seis meses (De Smet *et al.*, 2022).

La pandemia ha acentuado la toma de conciencia por parte de los trabajadores sobre la importancia de sus salarios y la relación con la satisfacción del trabajo realizado. Esta nueva realidad que se les plantea a las organizaciones puede ser una oportunidad, un momento único para que las compañías aprovechen para atraer y retener el talento que necesitan, a fin de crear una cultura sobre la cual apalancar la estrategia organizacional en este escenario de pospandemia. Aunque esto no es fácil.

Se necesita que las empresas y sus líderes entiendan verdaderamente a sus empleados, que los líderes desarrollen una empatía mucho más profunda por lo que están pasando los empleados, y que combinen esa empatía con la compasión y la determinación para actuar y cambiar. Solo entonces los empleadores podrán reexaminar adecuadamente los deseos y necesidades de sus empleados, junto con esos empleados, y comenzar a brindar la flexibilidad, la conectividad y el sentido de unidad y propósito que las personas anhelan (De Smet *et al.*, 2021).

Según Arora *et al.* (2020), la crisis del COVID-19 ha brindado un vistazo repentino a un mundo futuro, uno en el que lo digital se ha convertido en el centro de cada interacción, obligando a las organizaciones y a los individuos a avanzar más en la curva de adopción casi de la noche a la mañana. En el plazo inmediato, por ejemplo, la mayoría de las organizaciones buscan reemplazos virtuales para sus ofertas físicas anteriores o, al menos, nuevas formas de hacerlas accesibles con un contacto físico mínimo. Las nuevas ofertas que resultan, a menudo, pueden implicar nuevas asociaciones o la necesidad de acceder a nuevas plataformas y mercados digitales en los que su empresa aún no ha participado.

En este contexto de nuevos desarrollos y alta competencia en el mercado, el capital humano e intelectual se convierte en un recurso crítico para que una organización sobreviva y compita en el mercado a largo plazo (Beheshtifar y Nekoei-Moghadam, en Ghosh, 2021; Farndale y Sparrow, en Ghosh, 2021).

Según una investigación de Arora *et al.* (2020), las organizaciones que están batallando en el mundo digital han destacado algunos elementos fundamentales:

- Velocidad digital: las empresas líderes simplemente operan más rápido, desde la revisión de estrategias hasta la asignación de recursos. Por ejemplo, reasignan talento y capital cuatro veces más rápido que sus pares.
- Listo para reinventarse: si bien las empresas necesitan mantener los elementos rentables de su negocio, hacer negocios como de costumbre es una postura peligrosa. Las empresas líderes están invirtiendo tanto en mejorar el núcleo de su negocio como en innovación; a menudo, aprovechando la tecnología.
- Decisiones basadas en datos: el camino hacia la recuperación está pavimentado con datos. Los datos proporcionan el combustible para tomar decisiones mejores y más rápidas.

Las empresas están diseñando y llevando adelante estrategias digitales como diferenciadores que les permiten adaptarse a gran velocidad para reajustar las cadenas de suministro, implementar un *e-commerce*, aprovechar los datos históricos a fin de realizar análisis predictivo para descubrir soluciones más inteligentes y formas eficientes más sostenibles de operar entre los variados usos que se le puede dar a la tecnología actual. Muchos negocios ya estaban inmersos en transformaciones digitales antes de la pandemia, es decir, antes de que el COVID- 19 acelerara el ritmo de los negocios en todo el mundo. Algunos aceleraron los esfuerzos que ya estaban en marcha; otros implementaron capacidades digitales por primera vez, como una cuestión de supervivencia (Arora *et al.*, 2020).

Este incremento en los niveles de importancia percibidos por los líderes de las organizaciones acerca de la tecnología como factor estratégico está generando una puja por el talento, que también resulta de vital importancia para las empresas que proveen servicios IT. Por tal motivo, es importante que los académicos y las empresas comprendan los mecanismos y procesos de contratación de talento en las industrias dependientes del conocimiento.

Solo por mencionar algunos ejemplos, la industria del *retail* ha sido revolucionada por el fuerte crecimiento del *e-commerce* con los compradores moviéndose cada vez más a las plataformas *online*, incluso creando desafíos nuevos como el *showrooming*, que, junto con el *webrooming*, son manifestaciones de un comportamiento de los consumidores que utilizan un canal de compra para buscar información y otro para comprar (Frasquet y Miquel-Romero, 2021). Otro caso es el uso de la tecnología en la industria y el análisis de cómo esta, mediante la conexión inteligente en red de máquinas, poder computacional de los datos, sensores y nuevos procesos para la industria, logra una gestión inteligente. A esto se lo conoce actualmente como "industria 4.0" (Xu *et al.*, 2021).

Incluso, en la actualidad la tecnología está avanzando a un ritmo tal que permite la creación de nuevas ideas de negocio, que se montan por encima de otros negocios tecnológicos recientemente creados. El *livestream shopping* es un ejemplo de este escenario. Se trata de un método de *marketing online* para que los vendedores muestren y vendan productos a través de una plataforma de transmisión en tiempo real. A diferencia de las compras en línea tradicionales, los consumidores no confían en las imágenes y los textos; ven transmisiones en vivo y aprenden sobre los productos a través de una exhibición de dichos productos y de la explicación de los anclajes en las compras en vivo, donde los consumidores también pueden hacer preguntas e interactuar en tiempo real a través de pantallas (Zhu *et al.*, 2021).

2.2. La escasez del talento IT

La tecnología es una parte clave de la estrategia de digitalización de las empresas, tanto en el corto y mediano plazo como en el largo plazo. Y la escasez del talento necesario para implementar dicha estrategia se ha convertido en un problema por resolver. Como Nithithanatchinnapat y Joshi (2019) describen, la escasez de habilidades en IT es una barrera que impide que las empresas y las naciones alcancen el nivel de productividad y rendimiento que buscan. Por lo tanto, la escasez de habilidades IT ha sido un tema importante para los legisladores, educadores y gerentes de empresas en varios países. La escasez de habilidades IT existe cuando las empresas y organizaciones tienen dificultades para cubrir las vacantes de trabajo IT.

En el pasado, la escasez de habilidades IT era un problema, principalmente, en contextos de economías avanzadas, como en países europeos (Bradbury, 2017) o en Estados Unidos (Freeman y Aspray, en Nithithanatchinnapat y Joshi, 2019). Sin embargo, en los últimos años, la creciente economía digital hace que la escasez de habilidades IT sea un fenómeno global. Según la Encuesta Anual de Escasez de Talento de ManpowerGroup realizada en más de 40 países (Nithithanatchinnapat y Joshi, 2019), los miembros del personal IT se han mantenido entre los diez puestos más difíciles de cubrir desde 2011. Los puestos IT subieron siete lugares, hasta el segundo puesto más difícil de cubrir a nivel mundial.

Adicionalmente, esta escasez de talento tecnológico no es ajena a la realidad pospandemia, y *the great resignation* impactó a la industria. Poder trabajar de forma remota ha hecho que sea aún más fácil para las personas irse de su empleo, ya que la geografía es una barrera menor para la captura de talentos; todo lo cual desafía a los líderes a repensar sus estrategias de retención. Según Blumberg *et al.* (2022), los líderes empresariales están sintiendo la presión. Sobre más de 1500 altos ejecutivos en todo el mundo, alrededor del 87% afirma que sus empresas no están adecuadamente preparadas para abordar la brecha de habilidades, y el 61% de los profesionales de recursos humanos cree que contratar desarrolladores será su mayor desafío en los años venideros.

Algunos países, como Alemania, proyectan que necesitarán 780.000 especialistas en tecnologías para satisfacer la necesidad de la economía. La presión sobre los líderes para formar nuevos talentos y retenerlos es alta. Resulta necesario repensar la forma en que se puede lograr un crecimiento sostenido del talento que permita alcanzar los objetivos de la organización en su búsqueda de la digitalización y mejora continua (Blumberg *et al.*, 2022).

2.3. La importancia de la retención del talento

La retención del talento se refiere a las políticas y prácticas que utilizan las empresas para evitar que los empleados valiosos abandonen su trabajo. Implica tomar medidas para incentivar a los empleados a permanecer en la organización por el máximo período de tiempo. La contratación de personas con conocimientos para el trabajo resulta esencial para un empleador. Pero la retención es incluso más importante que la contratación (Ng Chee Hong *et al.*, 2012).

Mabaso *et al.* (2021) explican que la retención de empleados tiene que ver con la capacidad de una organización para lograrlo, y que, por lo tanto, es uno de los principales factores en los que deben centrarse: aseguran que, dado que esto contribuye a la supervivencia a largo plazo de la organización, así como a la rentabilidad sostenible, la capacidad de una organización de atraer y retener a los empleados más talentosos conducirá a su éxito.

Según Osteraker (en Irshad y Afridi, 2007), la satisfacción y retención del empleado se considera la piedra angular para el éxito de la organización. Estudios previos dividieron la satisfacción en: dimensión social, mental o física. La agrupación se basa en los contactos sociales en el trabajo, las características de la tarea laboral o las circunstancias físicas y materiales asociadas al trabajo. Los factores de retención de la dimensión mental son las características del trabajo que los empleados retienen a través de las tareas donde pueden utilizar sus conocimientos y ver los resultados de sus esfuerzos. La dimensión social se refiere al contacto de los empleados entre sí, tanto internos como externos. La dimensión física consiste en las condiciones de trabajo y la remuneración. Para retener a los empleados, la organización necesita obtener información sobre la dinámica de la motivación para trabajar. Sin embargo, cada empresa es única y los empleados también; por tal motivo, se deberán desarrollar estrategias que podrán servirle de referencia a otras organizaciones, pero cada una deberá diseñar la forma en que retendrá a sus empleados dentro del marco de trabajo propio.

Los altos niveles de rotación de empleados, a menudo, se relacionan con bajos niveles de satisfacción y lealtad, lo que reduce las ganancias potenciales de las organizaciones. La alta rotación organizacional es costosa; además de los reemplazos que deben ser reclutados y capacitados, los costos indirectos acumulados por la pérdida de productividad y capital social son perjudiciales para la organización. Otras pérdidas son: el conocimiento, las habilidades y las conexiones que los empleados se llevan cuando dejan la organización (Samuel y Chipunza, en Mabaso *et al.*, 2021).

El conocimiento es un motor clave del crecimiento económico y del desarrollo; las empresas IT necesitan trabajadores con talento para seguir siendo competitivas a nivel mundial. La demanda de trabajadores calificados ha aumentado con la expansión del sector de servicios y el comercio internacional; las empresas compiten para atraer trabajadores talentosos. Las actividades de innovación cada vez tienen más lugar en las economías emergentes; por lo tanto, es importante que los académicos y las empresas comprendan los mecanismos y procesos de reclutamiento de talento en las industrias intensivas en conocimiento en estos países (Van Riemsdijk, 2013).

Siendo el conocimiento un motor clave del desarrollo de las organizaciones, las empresas IT necesitan trabajadores con talento para mantenerse competitivas a nivel mundial. Como ya se ha mencionado anteriormente, la demanda de empleados de tecnología calificados ha aumentado en los últimos años con la creación de nuevos y mejores servicios a nivel internacional; las actividades de innovación tienen lugar cada vez más en las economías de las empresas, así como de los países. Por lo tanto, las empresas deben comprender los mecanismos y procesos de retención de talento que les permitan retener el conocimiento que necesitan para desarrollarse.

Como explica Van Riemsdijk (2013), la producción no puede tener lugar sin actores humanos. El capital creativo individual es y será el capital más importante del futuro. Se encuentra en las personas, no en los sistemas de las empresas. Las personas que ocupan un puesto creativo se han convertido en el activo más importante para el crecimiento económico (Hansen y Winther, en Van Riemsdijk, 2013).

Los estudios sugieren que las estrategias de retención, que satisfacen efectivamente las necesidades de todos los empleados, mejoran la capacidad de las empresas para adaptarse de manera más efectiva al cambio organizacional en curso (Gale Group, en Kaur, 2017).

La pérdida del talento no es gratis. Si se deja de lado por un momento la importancia del talento en las cuestiones estratégicas y se hace foco solo en los temas económicos, se pueden observar los cuantificables costos económicos de perder a los empleados. Como Sinek (2020) explica en su libro, Apple fue una de las primeras empresas en ofrecer a los nuevos empleados un salario mínimo de juntar: USD 15 por hora y brinda a los empleados minoristas de tiempo completo la misma opción de comprar acciones en la empresa que cualquier otro empleado corporativo. Todos estos costos adicionales se compensan con el dinero que la empresa ahorra gracias a los menores costos de contratación y capacitación, que la mayoría de las empresas que abusan de los despidos se ven obligadas a pagar para volver a llenar los puestos en fechas posteriores (costos que, a menudo, no se incluyen cuando los ejecutivos informan cuánto dinero ahorraron con una ronda de despidos).

De acuerdo con el artículo "*What 's the cost of losing an employee or the real price of employee turnover*", del sitio Leadership Support (2022), según un

estudio de 2020 realizado por la Oficina de Estadísticas Laborales de Estados Unidos, la tasa de rotación anual promedio es del 57% en todas las industrias, lo que representa tanto la rotación voluntaria como la involuntaria. Sin embargo, la tasa de rotación real varía significativamente según el sector. Por ejemplo, según una encuesta de 2019, las empresas de tecnología corren un grave riesgo con una tasa de rotación promedio del 20,9%, la cuarta más alta detrás del comercio minorista, la fabricación y los bienes de consumo. En este artículo, también se enumeran con claridad los costos directos en los que se incurre debido a la rotación del personal:

- **Contratación:** las comisiones de las agencias de contratación o publicidad pueden ser un gasto bastante grande, sin olvidar los costos de realizar entrevistas y el tiempo dedicado a hablar con los candidatos. Los gastos posteriores a la entrevista, como la verificación de referencias y la realización de pruebas previas al empleo, también son altos. Además, se deben considerar los costos directos de contratación, como bonos, beneficios o costos de reubicación.
- **Incorporación y capacitación:** capacitar a un empleado recién contratado para un trabajo en particular puede costar mucho tiempo y dinero. Además, se debe agregar el costo de comprar equipos o suministros especiales para la capacitación.
- **Productividad reducida y plazos potencialmente incumplidos:** pasará algún tiempo antes de que el nuevo empleado alcance el mismo nivel de productividad que el colega al que está reemplazando. Toma alrededor de 28 semanas y cuesta una cantidad significativa de dinero, dependiendo de las especificaciones del trabajo y la posición del empleado que se ha ido.
- **Espíritu de equipo roto:** a menudo, la razón es la carga de trabajo adicional que deben asumir mientras se capacita a la nueva persona, y la pérdida de su colega.
- **Crear una marca de empleador negativa como organización con alta rotación.**
- **Aumento de la rotación.**

Sin embargo, estos no son los únicos costos que deberá enfrentar la empresa; también existen costos indirectos, que no son tan claramente visibles. Según Hall (2019), por lo general, toma de 8 a 12 semanas reemplazar a un trabajador con conocimiento; y luego otro mes o dos antes de que el reemplazo alcance el modo de productividad total. Si el miembro del equipo que se fue generaba USD 100.000 en ingresos, eso significa que su empresa experimentará USD 25.000 menos en ingresos y ganancias durante los próximos tres meses aproximadamente.

Adicionalmente, la forma más sencilla de cuantificar el impacto de las decisiones presupuestarias en la productividad es medir el impacto de las inversiones en el *engagement* de los empleados. De hecho, algunas empresas utilizan el

engagement como un indicador de la productividad; y las matemáticas respaldan ese atajo. La productividad entre los equipos altamente comprometidos es un 14% más alta que la de los equipos con el compromiso más bajo; los empleados que no están comprometidos le cuestan a su empresa el equivalente al 18% de su salario anual (Herway, 2020).

Según el portal Strategic CFO (2018), la consistencia es clave en cualquier empresa. Si una empresa está experimentando rotación en un rol de cara al cliente o en posiciones internas, en ambos casos causará problemas de rentabilidad. En el primer caso, debido a que los clientes no saben quién es el responsable si algo no está siendo atendido correctamente o a quién contactar ante un problema. En el segundo caso, cuando la rotación no es de cara al cliente, el impacto en la rentabilidad se debe a que los nuevos empleados no están familiarizados con el proceso, los sistemas, el equipo o la empresa; resulta difícil para esa empresa ganar impulso sin empleados constantes o con un personal dominado por novatos.

2.4. Aspectos críticos para retener el talento

Los sistemas de recompensa continúan siendo una faceta importante de la gestión de talentos y, quizás, la piedra angular de la estrategia del *management* de la organización. Los sistemas de recompensas deben ser una parte importante de la estrategia para los trabajadores de tecnología (Medcof y Rumpel, 2007).

Según Coccia (2019), el término "incentivo" (del latín *incentivum*, "algo que marca la pauta") indica una recompensa tangible o intangible que motiva a las personas y crea condiciones ambientales favorables para maximizar el desempeño o lograr metas específicas en la organización o la competencia o la sociedad; y se pueden clasificar en dos grupos: intrínsecos y extrínsecos. Los intrínsecos son inherentes al desarrollo de la tarea en sí misma: autonomía, valoración, autoestima, confianza de terceros depositada en el individuo y libertad para la toma de decisiones; mientras que los extrínsecos son salarios, bonos, promociones, gastos de alojamiento, gastos de movilidad, asistencia médica, reparto de acciones de la compañía, tiempo de descanso, etc. En línea con lo expresado por Coccia (2019), la motivación intrínseca implica que las personas realicen una tarea porque la encuentran interesante y obtengan una satisfacción espontánea por la actividad en sí misma. Satisfacen necesidades personales, y son importantes para el desarrollo del compromiso afectivo y para la tarea en el ámbito laboral (Gagné y Deci, 2005). La motivación extrínseca, en cambio, requiere un intermediario entre la actividad y la consecuencia, como la recompensa externa; por lo que la satisfacción no proviene de la actividad en sí misma, sino de las consecuencias externas a la actividad. Son importantes para la continuidad en la organización y permiten la satisfacción indirecta de necesidades personales (Gagné y Deci, 2005).

La literatura describe que la compensación es uno de los factores más importantes para la retención de empleados. La compensación juega un papel

importante en la atracción y retención de buenos empleados; especialmente, de aquellos empleados que brindan un desempeño sobresaliente o una habilidad única, que es indispensable para la organización porque la empresa invierte una gran cantidad en su capacitación y orientación (Irshad y Afridi, 2007). Sin embargo, como describe Smith (en Irshad y Afridi, 2007), el dinero atrae a los trabajadores a la organización, pero no es suficiente para retenerlos. También son igualmente importantes aspectos como las oportunidades de aprendizaje y desarrollo, las condiciones y tipo de entorno laboral. Desde la visión holística de la compensación, "*total rewards*" es un concepto que proporciona un enfoque más integral de los beneficios y recompensas de los empleados. Se refiere a la combinación de todos los beneficios y recompensas que una organización da a los empleados, y que se enfoca en brindar una experiencia de empleo completa. Esta incluye recompensas financieras, como salarios y bonos; recompensas experienciales, como oportunidades de desarrollo y avance profesional; y recompensas sociales, como oportunidades de colaboración y trabajo en equipo (Nguwi, 2022).

Los ejecutivos de las empresas de tecnología de mejor desempeño están más predispuestos a considerar que sus programas de recompensas y reconocimiento son una ventaja competitiva y una herramienta crítica en la gestión del desempeño de la empresa; y están totalmente de acuerdo en que sus programas de recompensas y reconocimiento son herramientas de contratación efectivas (Incentive Research Foundation, 2019). La visión más holística de los incentivos permite considerar todos los aspectos que motivan a una persona. Si a un individuo que está motivado intrínsecamente se lo incentiva extrínsecamente, su genuino interés por la tarea o la actividad disminuye (Deci y Ryan, en Carminatti y Canga, 2022).

Se debe tener una propuesta de valor clara para los empleados con recompensas diferenciadas para atraer talento e impulsar el rendimiento. Es conveniente enfocarse en recompensar a las personas que tienen un rendimiento superior claro, mientras se desarrolla a otros; en lugar de capturar a la media de la población. Es importante intentar desvincular la compensación monetaria de la retroalimentación sobre la *performance*; y aprovechar los motivadores intrínsecos, como el reconocimiento y las recompensas no financieras (Chowdhury *et al.*, 2021).

La segmentación de incentivos –que definen distintos niveles de incentivos, dependiendo del talento– puede requerir diferentes estructuras de recompensas. Una estructuración posible es tener incentivos basados en equipos, en lugar de incentivos individuales; otras estructuras pueden estar vinculadas con unidades de negocios o grupos de habilidades. En cuanto a recompensas, las estructuras definidas pueden estar relacionadas con el desarrollo de habilidades/competencias como para atraer y hacer crecer el talento necesario para implementar su estrategia futura, incentivos a largo plazo por encima de cierto nivel o diferentes estructuras de bonificación para roles críticos (Chowdhury *et al.*, 2021).

Las empresas siempre deben buscar un equilibrio entre incentivos monetarios y no monetarios, para incluir más recompensas que no sean monetarias y que estén orientadas a los gustos de una persona, para desencadenar sentimientos, pero que sean lo suficientemente novedosas como para que el conocimiento del destinatario sobre el tipo de recompensa no convierta los sentimientos en cálculos financieros, para evitar la conversión directa sobre el valor monetario de un beneficio no monetario (Schweyer, 2022b). La investigación muestra que las tendencias modernas de retención van más allá del paquete tradicional de salarios y beneficios; también adoptan la motivación de los empleados como uno de los factores de retención (Kaur, 2017).

Un componente clave dentro de la visión holística de los incentivos es comunicar de manera efectiva a los empleados todas las recompensas que reciben por su trabajo. A menudo, los empleados solo conocen su compensación financiera directa; tal vez, con una vaga conciencia de los beneficios. No es inusual que los empleados desconozcan las oportunidades de capacitación y desarrollo disponibles para ellos; y, si las conocen, no las consideren como recompensas. Por tal motivo, es importante concienciar a los reclutadores de talentos, a los *managers* y a los empleados sobre cómo el paquete de recompensas es único (Medcof y Rumpel, 2007). Estudios han demostrado que, cuando las empresas describen los beneficios, incluidos los viajes y las oportunidades de aprendizaje, obtienen hasta un 300% más de solicitantes que las empresas que no lo hacen; y las tasas de aplicación a los anuncios de trabajo aumentan a medida que se enumeran más beneficios/recompensas ofrecidas por la empresa. Esto se debe a que, ante la asimetría de la información entre el postulante y la empresa, la parte en desventaja busca señales que le permitan obtener información de la empresa detrás del anuncio (Schweyer, 2022a). Las empresas deben trabajar para proporcionar la información que los empleados quieren y necesitan en una mejor forma de comunicación, a través de las fuentes más creíbles, de manera oportuna y constante (Kaur, 2017).

Las organizaciones tienen más éxito cuando revisan la filosofía de recompensas, cada vez que hay un cambio significativo en la estrategia empresarial, para garantizar que las recompensas permitan la estrategia. Sin embargo, en ausencia de cambios estratégicos que requieran revisar las políticas de incentivos, es necesario que sean revisados de manera regular para garantizar la capacidad de atraer, motivar y retener a los mejores talentos (Chowdhury *et al.*, 2021). Independientemente del motivo por el cual se están definiendo o revisando los paquetes de incentivos, es importante que, con cada uno de estos cambios, también se analice la forma en que se comunicarán estos cambios para maximizar el impacto que se busca generar.

Según un estudio realizado por el Incentive Research Foundation (2017), los empleados, dependiendo de la generación a la que pertenezcan, pueden tener preferencias por un “*big show*” (frente a toda la empresa, entregado por el CEO), un “pequeño espectáculo” (que involucre a su grupo de trabajo, presentado por

el gerente inmediato), un “*peer-to-peer*” (en el que los compañeros de trabajo inmediatos presentan la recompensa, con la asistencia únicamente del grupo de trabajo), o un “privado” (en el que el director ejecutivo envía una nota privada y personal, que acompaña la recompensa). De los resultados obtenidos se concluyó la existencia de una mayor preferencia por un “pequeño espectáculo” que por otras formas de presentación; consistentemente, la presentación “privada” se clasificó en último lugar respecto de su capacidad para despertar interés. Esto respalda la gran cantidad de investigaciones que sugieren que, al menos, alguna forma de reconocimiento público es importante para todos los ganadores de recompensas; y agrega nueva evidencia de que las presentaciones más pequeñas (y, quizás, más significativas) pueden ser más efectivas que los grandes eventos en toda la empresa para la mayoría.

2.5. Metodología

Para este trabajo, se optó por un abordaje cuantitativo, lo cual permitió la recopilación de datos de un mayor número de participantes para un posterior análisis de los resultados. Los datos se obtuvieron mediante un cuestionario *online* de la plataforma Google Forms.

La población objetivo de la investigación se centró en profesionales de la industria de IT. La muestra constó de 420 sujetos. Un 69,5% declararon ser hombres; un 29%, ser mujeres; y el 1,5% prefirió no responder si era hombre o mujer. En cuanto a los años de experiencia laboral, el 34,3% declaró tener más de 15 años; el 21%, entre 11 y 15 años; el 22,9%, entre 6 y 10 años; y el 21,8%, entre uno y cinco años de experiencia.

Se optó por un cuestionario no probabilístico debido a la posibilidad de acceso a la muestra, que constó de preguntas con escala Likert de 6 puntos. Las preguntas del cuestionario fueron cerradas o estructuradas, para reducir los malentendidos y las incertidumbres sobre las preguntas por parte de los encuestados. El objetivo de las preguntas fue recolectar información sobre la valoración que realizan los profesionales de IT sobre aspectos críticos para la retención; es decir, componentes tanto económicos como no económicos de la compensación total que perciben de las organizaciones.

Finalmente, para realizar el procesamiento y análisis de los resultados, se utilizaron dos herramientas principales: los reportes provistos por la plataforma utilizada para encuestar y la herramienta de análisis visual Tableau, que permitió la combinación de factores relevados en la búsqueda de tendencias.

2.6. Resultados

Sobre los beneficios económicos, que incluyen el salario y los bonos o incentivos a corto plazo, estos obtuvieron valoraciones altas (valores 4, 5 y 6). Más del 90% de los participantes calificaron de alta importancia este factor salarial; con una leve caída al 71% en lo que respecta a bonos o incentivos a corto plazo.

Sin embargo, a diferencia de la importancia del salario, donde las valoraciones más bajas son prácticamente del 0%, en el caso de los bonos e incentivos a corto plazo, cerca del 10% de los encuestados no los consideraron un factor de importancia.

A diferencia del salario y los bonos, los regalos corporativos tienen una distribución más uniforme. Se destaca el hecho de que más del 40% de la población los considera de baja importancia (sumatoria de valoraciones 1, 2 y 3). Este valor es elevado, incluso considerando que más del 80% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) de los participantes declararon conocer los beneficios corporativos.

En concordancia con la importancia de conocer los beneficios de la empresa, más del 80% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) también considera importante recibir recordatorios de los beneficios disponibles.

Los resultados relacionados con el desarrollo de nuevos conocimientos muestran que es un factor altamente valorado. Tanto las posibilidades de aprender en el trabajo diario como el desafío de los conocimientos que este plantea. Se puede observar que cerca del 88% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) valora alto o muy alto tener la posibilidad de aprender en su trabajo diario. Adicionalmente, más del 88% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) considera de alta o muy alta importancia la posibilidad de que su trabajo desafíe los conocimientos que la persona ya tiene adquiridos.

Continuando con el análisis de los factores relacionados con el conocimiento, por los resultados de la importancia de compartir el conocimiento (en todos los casos, sumando las valoraciones más altas, es decir, 4, 5 y 6), resulta ser un factor de alta relevancia, ya sea compartiendo con colegas (94,8%), en forma de *mentoring*, es decir el acompañamiento en el aprendizaje que hace una persona de mayor experiencia sobre uno de menor experiencia, (92,2%) o mentoría inversa, cuando un empleado joven de menor experiencia acompaña a uno de mayor experiencia (85,5%).

Sobre los factores relacionados con la sustentabilidad del lugar de trabajo, más del 90% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) de los encuestados consideran de alta o muy alta importancia que el ambiente laboral sea percibido como equitativo, y más del 81% (sumatoria de valoraciones 5 y 6) considera importante que la empresa promueva hábitos saludables entre sus empleados.

Las respuestas obtenidas sobre la importancia de que la empresa tenga oficinas en la ubicación geográfica donde está localizada la persona resultó no ser un factor de particular importancia. Sin embargo, contar con la posibilidad de hacer trabajo remoto fue altamente valorada, por un 87% (sumatoria de valoraciones 5 y 6). Considerando una segmentación por género, se pudo observar que existe una leve preferencia por parte de los hombres a trabajar de manera remota. En cuanto al nivel de *seniority* de los encuestados, los *seniorities* semi senior y senior son aquellos empleados que consideran de mayor importancia contar con la posibilidad de realizar su trabajo de manera remota.

Respecto de la valoración del *feedback*, los resultados obtenidos están cerca de la igualdad. El *feedback* positivo y el negativo (constructivo) obtuvieron valoraciones muy similares en los niveles más altos (valores 5 y 6) y medios (valores 3 y 4). En ambos casos, más del 90% (sumatoria de valoraciones 4, 5 y 6) de los participantes consideraron de alta importancia tener *feedback* de algún tipo.

Para concluir con el análisis de los factores, los clientes a los cuales la empresa provee servicios resultó ser un factor de alta importancia para alrededor del 60% de los encuestados (sumatoria de valoraciones 5 y 6); sin embargo, aproximadamente el restante 40% (sumatoria de valoraciones 1 a 4) consideró este factor medianamente o poco importante.

3. Conclusión

En concordancia con la mirada de Mabaso *et al.* (2021), en el mercado altamente competitivo de hoy, es fundamental que toda organización elabore estrategias para retener al talento y lograr sobrevivir. Esto resulta aún más importante en la industria IT en la cual escasean talentos. De allí que haya sido de especial valor poder identificar aquellos principales factores que influyen en la retención del talento IT.

Con relación al objetivo del estudio, se logró identificar que existen factores relevantes a considerar, tanto de tipo económico como no económico. Dentro de los aspectos económicos, el salario es el aspecto más valorado por el talento IT. Por otra parte, también es altamente valorado un ambiente laboral equitativo y las oportunidades de desarrollo de conocimiento. El *feedback* o retroalimentación recibida es en particular un aspecto altamente valorado y está relacionado con las posibilidades de aprendizaje y el desarrollo dentro de una organización.

Un aspecto especialmente destacado es la posibilidad de trabajar de manera remota, como una condición o modalidad laboral que podría marcar un diferencial para el talento IT a la hora de decidir continuar permaneciendo en una organización o tener la intención de integrarse en ella.

Finalmente, como un factor a tener en cuenta, pero con una valoración menor comparada con los anteriores factores mencionados, se encuentran los clientes a los cuales la organización le brinda servicios.

En la época actual de pospandemia, grandes renuncias, alta demanda y escasa oferta de talento IT, el presente trabajo puede resultar de utilidad para las organizaciones que busquen comprender y fidelizar a los empleados talentosos, ya que, al formular sus prácticas de gestión del talento de manera más efectiva y al elaborar acciones destinadas a fortalecer los factores señalados, obtendrán mejoras en sus estrategias de retención.

4. Referencias bibliográficas

- Alvarado, M. y Barba, M. (2016). *Gestión del Talento Humano e Innovación de la Enseñanza y el Aprendizaje*. Palibrio.
- Arora, C.; Catlin, T.; Forrest, W.; Kaplan, J. y Vinter, L. (2020). The recovery will be digital [La recuperación será digital]. *McKinsey y Company*. mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/how-six-companies-are-using-technology-and-data-to-transform-themselves
- Blumberg, S.; Kouba, R. R.; Thareja S. y Wiesinger, A. (2022). Tech talent tectonics: Ten new realities for finding, keeping, and developing talent [Tectónica del talento tecnológico: Diez nuevas realidades para encontrar, mantener y desarrollar talento]. *McKinsey & Company*. mckinsey.com/business-functions/mckinsey-digital/our-insights/tech-talent-tectonics-ten-new-realities-for-finding-keeping-and-developing-talent
- Bradbury, D. (31 de julio de 2017). The top it jobs skills in europe in 2017 [Las mejores habilidades de trabajos de TI en Europa en 2017]. *Forbes*. forbes.com/sites/hpincemea/2017/07/31/the-top-it-jobs-skills-in-europe-in-2017/
- Carminatti, N. y Canga, L. (2022). Modelo para la identificación de perfiles motivacionales y aplicación de incentivos eficientes en el ámbito organizacional. *Serie Documentos de Trabajo, 827, Universidad del Centro de Estudios Macroeconómicos de Argentina* (Ucema) econstor.eu/bitstream/10419/272319/1/1799940411.pdf
- Chowdhury, S.; Gandhi, N. y Katen-Narvell, A. (14 de junio de 2021). Rethinking total rewards for the post-COVID era [Repensando las recompensas totales para la era post-COVID]. *McKinsey & Company*. mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/the-organization-blog/rethinking-total-rewards-for-the-post-covid-era
- Coccia, M. (2019). Comparative Incentive Systems. En A. Farazmand (Ed.), *Enciclopedia global de administración pública, política pública y gobernanza*, Springer International Publishing AG, parte de Springer Nature, Nature. doi.org/10.1007/978-3-319-31816-5_3706-1
- Strategic CFO. (2018). Cost of turnover [El costo de la rotación]. *Strategic CFO*. strategiccfo.com/articles/profitability/cost-of-turnover/
- Curtis, L. (2021). Why The Big Quit Is Happening And Why Every Boss Should Embrace [Por qué está ocurriendo el gran abandono y por qué todos los jefes deberían aceptarlo]. *Forbes*. forbes.com/sites/lisacurtis/2021/06/30/why-the-big-quit-is-happening-and-why-every-boss-should-embrace-it/
- De Smet, A., Dowling, B., Mugayar-Baldocchi, M. y Schaninger, B. (2021). “Great Attrition” or “Great Attraction”? The choice is yours [¿“Gran Renuncia” o “Gran Atracción”? La decisión es tuya]. *McKinsey & Company*. mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/great-attrition-or-great-attraction-the-choice-is-yours
- (2022). Gone for now, or gone for good? How to play the new talent game and win back workers [¿Se ha ido por ahora o se ha ido para siempre? Cómo jugar el juego del nuevo talento y recuperar a los trabajadores]. *McKinsey & Company*. mckinsey.com/business-functions/people-and-organizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers

nizational-performance/our-insights/gone-for-now-or-gone-for-good-how-to-play-the-new-talent-game-and-win-back-workers

Frasquet, M. y Miquel-Romero, M.-J. (2021). Competitive (versus loyal) showrooming: An application of the push-pull-mooring framework. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62. doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102639

Gagné, M. y Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 36, pp. 331-362. doi.org/10.1002/job.322

García Aldana, D. P. (2012). Talento Humano: Como Alcanzar una Ventaja Competitiva Sostenible. intellectum.unisabana.edu.co/bitstream/handle/10818/4594/130844.pdf?sequence=1

Ghosh, A. (2021). Exploring the Impact of Evolving Roles of Talent Acquisition and Talent Management in IT Industry. *Opus*, 12(2), pp. 67-80. proquest.com/openview/2bec76a6f40e9f05b8f06dc72899886c/1?pq-origsite=gscholar&cbl=4581244

Hall, J. (9 de mayo de 2019). The Cost Of Turnover Can Kill Your Business And Make Things Less Fun [El costo de la rotación puede arruinar su negocio y hacer que las cosas sean menos divertidas]. *Forbes*. forbes.com/sites/johnhall/2019/05/09/the-cost-of-turnover-can-kill-your-business-and-make-things-less-fun/?sh=7fa4f0357943

Herway, J. (2020). Increase Productivity at the Lowest Possible Cost [Aumente la productividad al menor costo posible]. *Gallup*. gallup.com/workplace/321743/increase-productivity-lowest-possible-cost.aspx

Incentive Research Foundation. (2017). Reward Presentation and Attraction: A Biometric Experiment [Presentación de premios y atracción: un experimento biométrico]. theirf.org/research/reward-presentation-and-attraction-a-biometric-experiment/2348/

----- (2019). What Top Performing Technology Companies Do Differently for Incentives and Rewards [Lo que las empresas de tecnología de alto rendimiento hacen de manera diferente para los incentivos y las recompensas]. theirf.org/research/what-top-performing-technology-companies-do-differently-for-incentives-and-rewards/2641/

Irshad, M. y Afridi, F. (2007). Factors Affecting Employees Retention: Evidence from Literature. *Abasyn Journal of Social Sciences*, 4, pp. 307-339. ajss.abasyn.edu.pk/admieditor/papers/V4i2-4.pdf

Kaplan, J. (2 de octubre de 2021). The psychologist who coined the phrase “Great Resignation” reveals how he saw it coming and where he sees it going. “Who we are as an employee and as a worker is very central to who we are.” [El psicólogo que acuñó la frase “Great Resignation” revela cómo la vio venir y hacia dónde la ve ir. “Quiénes somos como empleados y como trabajadores es fundamental para lo que somos”]. *Insider*. businessinsider.com/why-everyone-is-quitting-great-resignation-psychologist-pandemic-rethink-life-2021-10

Kaur, R. (2017). Employee Retention Models and Factors Affecting Employees Retention in IT Companies. *International Journal of Business Administration and Management*, 7(1), pp. 161-174. ripublication.com/ijbamsp17/ijbamv7n2spl_15.pdf

- Leadership Support.** (2022). What's the cost of losing an employee or the real price of employee turnover [Cuál es el costo de perder un empleado o el precio real de la rotación de empleados]. *Leadership support*. ls-s.com/en/blog/employee-turnover.html
- Mabaso, C. M.; Maja, M. T.; Kavir, M.; Lekwape, L.; Makhasane, S. S. y Khumalo, M. T.** (2021). Estrategias de retención de talento: un estudio exploratorio dentro de la industria de la consultoría en la provincia de Gauteng, Sudáfrica. *Acta Commercii*, 21 (1). doi.org/10.4102/ac.v21i1.885
- Medcof, J. W. y Rumpel, S.** (2007). High technology workers and total rewards. *Revista de investigación de gestión de alta tecnología* 18(1), pp. 59-72. researchgate.net/publication/247101856
- Ng Chee Hong, E.; Zheng Hao, L.; Kumar, R., Ramendran, C. y Kadiresan, V.** (2012). An Effectiveness of Human Resource Management Practices on Employee Retention in Institute of Higher learning: - A Regression Analysis. *International Journal of Business Research and Management (IJBRM)*, 3(2), pp. 60-79. researchgate.net/publication/267725979_An_Effectiveness_of_Human_Resource_Management_Practices_on_Employee_Retention_in_Institute_of_Higher_learning_-A_Regression_Analysis
- Nguwi, M.** (2022). Total Rewards: What you need to know [Recompensas totales: lo que necesita saber]. thehumancapitalhub.com/articles/total-rewards-what-you-need-to-know-
- Nithithanatchinnapat, B. y Joshi, K.** (2019). A global view of what fixes information technology skills shortage: Panel data analyses of countries' human and technology resources. [Una visión global de lo que soluciona la escasez de habilidades en tecnología de la información: análisis de datos de panel de los recursos humanos y tecnológicos de los países]. *Journal of Global Business Insights*, 4(1), pp. 59-77 doi.org/10.5038/2640-6489.4.1.1058
- Raurell-Torredà, M. (RN, PhD); Martínez-Estalella, G. (RN, MSN); Frade-Mera, M. J. (RN, PhD); Carrasco Rodríguez-Rey, L.F. (RN, MSN) y Romero de San Pío, E. (RN).** (2020). Reflexiones derivadas de la pandemia COVID-19. *SEEIUC (Sociedad Española de Enfermería Intensiva y Unidades Coronarias)*, 31(2). doi.org/10.1016/j.enfi.2020.03.002
- Real Academia Española.** (s.f). Talento. dle.rae.es
- Schweyer, A.** (2022a). Academic Research in Action: Signaling Theory and the Role of Incentives and Rewards in Attracting Talent [Investigación académica en acción: teoría de la señalización y el papel de los incentivos y recompensas en la atracción de talento]. *Incentive Research Foundation*. theirf.org/research/academic-research-in-action-signaling-theory-and-the-role-of-incentives-and-rewards-in-attracting-talent/3289/
- Schweyer, A.** (2022b). Academic Research in Action: Non-Cash Rewards in a Period of High Inflation [Investigación académica en acción: Recompensas no monetarias en un período de alta inflación]. *Incentive Research Foundation* theirf.org/research/academic-research-in-action-non-cash-rewards-in-a-period-of-high-inflation/3313/#_edn16
- Sinek, S.** (2020). *The infinite game*. Portfolio Penguin.
- Van Riemsdijk, M.** (2013). Talent acquisition in the IT industry in Bangalore: a multi-level study [Adquisición de talento en la industria TI en Bangalore: un estudio multinivel]. researchgate.net/publication/264607962_Talent_Acquisition_in_the_IT_Industry_in_Bangalore_A_Multi-Level_Study


- Xu, X.; Lu, Y.; Vogel-Heuser, B. y Wang, L.** (2021). Industry 4.0 and Industry 5.0—Inception, conception and perception [Industria 4.0 e Industria 5.0— Inicio, concepción y percepción]. doi.org/10.1016/j.jmsy.2021.10.006
- Younas, M. y Bari, M. W.** (2020). The relationship between talent management practices [La relación entre las prácticas de gestión del talento]. doi.org/10.1080/1331677X.2020.1748510
- Zhu, L.; Li, H.; Nie, K. y Gu, C.** (2021). How Do Anchors' Characteristics Influence Consumers' Behavioural Intention in Livestream Shopping? A Moderated Chain-Mediation Explanatory Model [¿Cómo influyen las características de las anclas en la intención de comportamiento de los consumidores en las compras en vivo? Un modelo explicativo moderado de mediación en cadena]. doi.org/10.3389%2Ffpsyg.2021.730636

Una controversia sobre el concepto de restricción externa

Maximiliano Albornoz

Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires, Argentina
Universidad Nacional de Lomas de Zamora, Buenos Aires, Argentina
Universidad Argentina de la Empresa (UADE), Buenos Aires, Argentina

✉ malbornoz@economicas.unlz.edu.ar

 Fecha de recepción: 23/03/2023 – Fecha de aceptación: 15/05/2023

Cómo citar este artículo: Albornoz, M. (2023). Una controversia sobre el concepto de restricción externa. *Revista Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*. Vol. 13, N° 2 (julio-diciembre). Santa Rosa: FCEyJ (UNLPam); EdUNLPam; pp. 245-259. ISSN 2250-4087, e-ISSN 2445-8566. <http://dx.doi.org/10.19137/perspectivas-2023-v13n2a14>

Resumen: El artículo describe la controversia entre Anthony Thirlwall y Paul Krugman sobre las elasticidades de comercio internacional que tomó relevancia con la conferencia que Thirlwall dictó en México en 2003, en la UNAM. En ella, el autor señaló que Krugman jamás reconoció en su artículo de 1989, su modelo de 1979, mientras que se referenció en el trabajo de Houthakker y Magee (1969). Luego de reseñar la Ley de Thirlwall y la regularidad empírica de Krugman, el trabajo ofrece una evaluación sobre la controversia entre ambos economistas, describiendo las diferencias y puntos en común de ambos enfoques, junto con una aplicación empírica donde se validan ambos modelos en Latinoamérica entre 1993 y 2016.

Palabras claves: Thirlwall; Krugman; controversia; elasticidades; crecimiento.

A controversy over the concept of external constraint

Abstract: The article analyzed the controversy between Thirlwall and Krugman over the elasticities of international trade that he took up with the conferences that Thirlwall gave in Mexico in 2003 at UNAM, where he pointed out that Krugman never that his recognized article of 1989 has its roots in his work of 1979, although that one was referenced in Houthakker



Licencia Creative Commons Reconocimiento-NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0)

and Magee (1969). After reviewing Thirlwall's Law and Krugman's empirical regularity, the work offers an explanation for the controversy between both economists, describing the differences and commonalities of both approaches, along with an empirical application where both models are validated in Latin America between 1993-2016.

Keywords: Thirlwall; Krugman; controversy; elasticities; growth.

Uma controvérsia sobre o conceito de estrangulamento externo

Resumo: O artigo descreve a controvérsia entre Anthony Thirlwall e Paul Krugman sobre as elasticidades do comércio internacional, que ganhou proeminência com a palestra de Thirlwall no México, em 2003, na UNAM, na qual este salientou que Krugman nunca reconheceu o seu modelo de 1979 no seu artigo de 1989, enquanto se referia ao trabalho de Houthakker e Magee (1969). Depois de analisar a Lei de Thirlwall e a regularidade empírica de Krugman, o artigo oferece uma avaliação da controvérsia entre os dois economistas, descrevendo as diferenças e os pontos comuns de ambas as abordagens, juntamente com uma aplicação empírica que valida ambos os modelos na América Latina entre 1993-2016.

Palavras-chave: Thirlwall; Krugman; controvérsia; elasticidades; crescimento.

1. Introducción

La Ley de Thirlwall (1979) es uno de los principales desarrollos de la economía poskeynesiana que, con el paso del tiempo, se ha transformado en el caballo de batalla para el análisis de la restricción externa, en especial en aquellas economías restringidas por la balanza de pagos (Blecker y Setterfield, 2019; Pérez Caldentey y Moreno-Brid, 2019).

En una conferencia celebrada hace dos décadas en México, en la Universidad Nacional Autónoma (UNAM), Anthony Thirlwall (2003), el autor de la célebre ley, sostuvo que Paul Krugman (1989; 1995) había utilizado su modelo sin reconocer su contribución, es decir, sin darle crédito a su desarrollo teórico y, además, invirtiendo la causalidad de su análisis. Eso último no es tan relevante, porque es común que en economía, modelos y teorías desarrolladas por investigadores sean utilizadas por otros para refinarlas, modificarlas parcialmente o hacerles algún cambio. El enojo de Thirlwall radicó, sobre todo, en que Krugman jamás mencionó su nombre en ninguna publicación del tema, refiriéndose únicamente a los aportes realizados por Houthakker y Magee (1969), en otro célebre artículo que dio origen al enfoque de efecto precios y efecto ingreso en el análisis de las elasticidades de comercio internacional.

El objetivo de este artículo es realizar, entonces, una descripción de la controversia Thirlwall-Krugman, puntualizando las coincidencias y diferencias de ambos enfoques, y desarrollar una aplicación empírica de la Ley de Thirlwall y la regularidad empírica de Krugman para Latinoamérica entre 1993 y 2016. Ambos desarrollos son los más utilizados y citados por la literatura sobre elasticidades

de comercio aunque, lamentablemente, jamás hubo un contacto o comunicación entre ambos académicos. Esto ha privado a la ciencia económica de alcanzar una sinergia entre las teorías de los dos autores que hubiera elevado aún más la frontera del conocimiento en el área.

El artículo se organiza de la siguiente manera. La sección 2 describe el modelo original desarrollado por Thirlwall (1979) y sus principales conclusiones. La sección 3 analiza el modelo propuesto por Krugman (1989), el cual está basado en el artículo seminal de Houthakker y Magee (1969). La sección 4 ofrece una descripción de la controversia Krugman-Thirlwall, con una evaluación de ambos enfoques. La sección 5 ofrece una aplicación empírica de los modelos de Thirlwall y Krugman para Latinoamérica. Finalmente, la sección 6 ofrece las conclusiones del trabajo.

2. El nacimiento de la Ley de Thirlwall

Anthony Thirlwall trabajó durante los años 70, junto con Robert Dixon, de Melbourne University, en temas de comercio internacional y desarrollo económico. En 1975, Dixon y Thirlwall publicaron un artículo donde desarrollaron un modelo de crecimiento liderado por las exportaciones, donde la tasa de crecimiento del ingreso dependía de las elasticidades precios (ϵ_x) e ingresos de las exportaciones (η_x), y del ingreso de los socios comerciales (Y_f):

Ecuación 1:

$$y = \eta_x Y_f - \epsilon_x (q_0 + \rho_f Y_f) + k_x \epsilon_x q$$

La ecuación 1 planteaba la posibilidad de que, en caso de que haya diferencias en las elasticidades ingresos de exportaciones entre dos países, por ejemplo, $\eta_x^A > \eta_x^B$, algo señalado por Johnson (1958) dos décadas atrás, se produciría una divergencia en los niveles de renta entre países, donde A crecía por encima de B. Ian Pritchett (1997), en un reconocido artículo publicado en *The Journal of Economic Perspectives* titulado “*Divergence, big time*”, expresó que el rasgo dominante de la historia económica moderna es la divergencia en los niveles de vida y en la productividad relativa entre países.⁽¹⁾

Ese trabajo de 1975, desarrollado en coautoría con Dixon, puede considerarse la semilla de su famosa ley, donde maduró el tema, publicando en 1979 su célebre artículo titulado “*The Balance of Payments Constraint as an Explanation of International Growth Rate Differences*” en la *BNL Quarterly Review*.

El análisis de Thirlwall (1979) comenzó con un provocativo enunciado: el equilibrio de la balanza de pagos depende del ingreso y no de los precios relativos, como sostiene la teoría neoclásica. La tasa de crecimiento de largo plazo de una economía puede obtenerse mediante el cociente entre el crecimiento de las exportaciones y la elasticidad ingreso de las importaciones.

(1) Véase, también, Maddison (2006).

Para describir las principales ecuaciones de la Ley de Thirlwall (1979) y sus implicancias de política económica, se utilizó la sección III del libro de Blecker y Setterfield, profesores de la American University y de The New School for Social Research, titulado *Heterodox Macroeconomics* (2019).

Los autores parten de las funciones Cobb-Douglas clásicas de exportaciones e importaciones:

$$X = X_0 \left(\frac{EP_f}{P} \right)^{\varepsilon_x} Y_f^{\eta_x}$$

$$M = M_0 \left(\frac{EP_f}{P} \right)^{-\varepsilon_m} Y^{\eta_M}$$

Donde X y M son los volúmenes de exportaciones e importaciones; E es el tipo de cambio nominal; P_f son los precios del resto del mundo; P los precios domésticos, si las elasticidades precios, η_i las elasticidades ingreso, ε_i las elasticidades ingreso; Y_f el ingreso del resto del mundo; e Y el ingreso doméstico. El modelo parte del equilibrio externo y luego se trabaja en términos de tasas de variación (ecuación 2):

Ecuación 2:

$$X = EP_f M$$

$$\hat{P} + x = \hat{E} + \hat{P}_f + m$$

De forma similar, se obtienen las tasas de variaciones de X y M (ecuaciones 3 y 4):

Ecuaciones 3 y 4:

$$x = \varepsilon_x (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_x Y_f$$

$$m = -\varepsilon_M (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_M Y$$

Asimismo, incorporando las ecuaciones 3 y 4 en la ecuación 2 se obtiene:

Ecuación 5:

$$\hat{P} + \varepsilon_x (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_x Y_f = \hat{E} + \hat{P}_f - \varepsilon_M (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_M Y$$

Ordenando los términos y despejando, en la ecuación 7 se obtiene la tasa de crecimiento compatible con la balanza de pagos (Y_B) que propuso Thirlwall (1979):

Ecuaciones 6 y 7:

$$\hat{P} + \varepsilon_x (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_x Y_f - \hat{E} - \hat{P}_f + \varepsilon_M (\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) = \eta_M Y$$

$$Y_B = \frac{(\varepsilon_x + \varepsilon_M - 1)(\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P}) + \eta_x Y_f}{\eta_M}$$

Hay dos versiones de la Ley de Thirlwall: la versión “fuerte” (LTF) y la versión “débil” (LTD). Si la condición Marshall-Lerner se cumple con igualdad a

1 ($\varepsilon_x + \varepsilon_M \approx 1$) -conocido en la literatura como “*elasticity pessimism*”- o la variación del tipo de cambio real es cero, algo que sostienen ciertos autores como Krugman (1989), en el largo plazo ($\hat{E} + \hat{P}_f - \hat{P} \approx 0$), la ecuación 7 se transforma en la versión “fuerte” de la Ley de Thirlwall (LTF), la cual indica que la tasa de crecimiento, que es compatible con la balanza de pagos (Y_B), depende de las elasticidades ingresos de las exportaciones e importaciones y el ingreso del resto del mundo:

Ecuación 8:

$$y_B = \frac{\eta_x y_f}{\eta_M}$$

La ecuación 9 describe la versión “débil” (LTD), que expresa la tasa de crecimiento compatible con la balanza de pagos (Y_B) y se puede expresar como el cociente entre el crecimiento de las exportaciones y la elasticidad ingreso de las importaciones. También es conocida como el multiplicador dinámico del comercio de Harrod (Thirlwall, 2011):

Ecuación 9:

$$y_B = \frac{x}{\eta_M}$$

De esta manera, existirían dos maneras de evitar la restricción externa, que es lo mismo que incrementar la tasa de crecimiento límite (Y_B) que propone Thirlwall (1979): por un lado, aumentar la tasa de crecimiento de las exportaciones a través de la industrialización y exportación de bienes manufacturados; por el otro, reducir la elasticidad ingreso de las importaciones (Thirlwall, 2003).

El modelo propuesto por Thirlwall apoya los procesos de crecimiento liderados por las exportaciones industriales al estilo de Asia Oriental (Japón, Corea del Sur, Singapur, Taiwán, etc.), pero difiere en la causalidad cuando se lo compara con el análisis de Krugman (1989). Esta cuestión será retomada en la sección 4. En un artículo reciente, Albornoz y Fortino (2021) validan la versión “fuerte” y “débil” de la Ley de Thirlwall para un conjunto de países de Latinoamérica, agregando otras variables explicativas como son los términos de intercambio y la inversión extranjera directa.

3. La regularidad empírica de Houthakker, Magee y Krugman

Krugman publicó un reconocido trabajo en 1989 titulado “*Differences in income elasticities and trends in real exchange rates*”, en la *European Economic Review*.⁽²⁾ En él analizó las diferencias en las elasticidades ingresos de exportaciones e importaciones en las tasas de crecimiento domésticas y de los socios comerciales, y las fluctuaciones del tipo de cambio real. Sostenía que este no

(2) Hubo una versión preliminar publicada en el *National Bureau of Economic Research* en 1988 como Working Paper 2761.

podía tener grandes oscilaciones debido a que el ingreso y las elasticidades harían un ajuste automático. A la relación resultante, una regularidad empírica, un hecho estilizado, la denominó “regla de 45 grados”.

En realidad, Krugman retomó un viejo análisis de Houthakker y Magee de fines de los 60, publicado en su célebre trabajo de 1969, que dio origen al conocido “puzzle” y al efecto precios y efecto ingreso en comercio internacional (que, a su vez, tiene como base el libro de Harry Johnson, de 1958, titulado *International Trade and Economic Growth*).

Partiendo de la balanza comercial:

Ecuación 10:

$$B = px - ep^*m = p(x - rm)$$

Diferenciado la ecuación 10, se llegaría a una expresión como la siguiente:

Ecuación 11:

$$r = \frac{(\eta_x y f - \eta_M y)}{(\varepsilon_x + \varepsilon_M - 1)}$$

Las variables están expresadas en tasas de crecimiento, salvo las elasticidades precios e ingresos, y son similares a las desarrolladas por Thirlwall una década atrás. La variable r expresaría la tendencia secular del tipo de cambio real, y si aquella tiende a cero en el largo plazo, entonces se cumpliría la siguiente relación, que es la base del modelo de Krugman (1989):

Ecuación 12:

$$\frac{\eta_x}{\eta_M} = \frac{y}{yf}$$

De esta última ecuación se deriva la **regla de 45°**, que es evaluada para el artículo original de Houthakker y Magee (1969), y para sus propios datos, estimándose una regresión de la siguiente forma:

Ecuación 13:

$$\ln\left(\frac{\eta_x}{\eta_M}\right) = a + b \ln\left(\frac{y}{yf}\right) + u$$

Los resultados de Krugman son los siguientes:

Ecuación 14:

$$\ln\left(\frac{\eta_x}{\eta_M}\right) = -0.00 + 1.03 \ln\left(\frac{y}{yf}\right)$$

$$R^2 = 0.322$$

Un incremento del cociente PIB doméstico y del resto del mundo de 1% aumentaría el cociente de elasticidades ingreso de las exportaciones e importaciones

en 1,03%. Un aspecto interesante es que la ecuación 12 del modelo de Krugman aparece en un trabajo previo de Octavio Rodríguez, publicado en la Revista de la Cepal (en la época en la que Raúl Prebisch era el director), titulado “Sobre la concepción del sistema de centro periférica”, en el cual, sin demostrar el procedimiento analítico de cómo derivó las ecuaciones, llegó a una conclusión parecida a la de Krugman y Thirlwall, pero dos años antes (incluso antes del artículo de Thirlwall de 1979):

$$G_P = \frac{G_C * E_C}{E_P}$$

Donde G_p y G_c son las tasas de crecimiento de la periferia y del centro, y E_p y E_c las elasticidades ingresos de importaciones.

Como se mencionó anteriormente, quizás el tema estaba en el “aire” y era cuestión de tiempo para que aparezca una teoría completa sobre el tema. El análisis de Rodríguez (1977) es bastante vago y solo presenta una ecuación. Quizás exagerando, Capraro (2018), al encontrar este aporte de Rodríguez, renombra la Ley de Thirlwall-Rodríguez, lo que considero un despropósito. De hecho, también se encuentra un estudio detallado entre balanza de pagos y elasticidades ingresos de importaciones en Johnson (1958) y, por eso, no habría que hablar de la Ley de Johnson-Thirlwall. Johnson desarrolló un modelo de balanza de pagos, mientras que Thirlwall, una teoría del crecimiento restringido por la balanza de pagos.

Volviendo a los artículos de Krugman, tanto en el original (1989) como en uno posterior (1995) el autor sostiene que este hecho estilizado, o regularidad empírica entre elasticidades e ingresos, estaría explicada por efectos por el lado de la oferta: retornos crecientes, competencia imperfecta y diferenciación de producto.

La principal conclusión que se deriva del artículo es que los países con alto crecimiento de sus exportaciones registrarían elevadas elasticidades ingresos de las exportaciones, mientras que tendrían una reducida elasticidad ingreso de sus importaciones (y viceversa). Entonces, las variaciones en el tipo de cambio real serían bajas, cumpliéndose la paridad de poder de compra. La causalidad sería del crecimiento a las elasticidades debido a los conceptos de competencia imperfecta ya mencionados. En el tiempo que escribió Krugman, Japón era el ejemplo de país de alto crecimiento y era un modelo por seguir (algo que hicieron, a su manera, los tigres asiáticos y China).

4. El análisis de la controversia entre Thirlwall y Krugman

Thirlwall participó, en 2003, en una conferencia en su honor realizada en México, invitado por la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM), cuyos

análisis y conclusiones fueron publicadas como libro por el Fondo de Cultura Económica con el título de *La naturaleza del crecimiento económico*.

Si bien el libro se enfoca en cuestiones como desarrollo y crecimiento para economías abiertas, en especial para países en vías de desarrollo, analizando y criticando modelos y teorías, en las secciones IV y V comienza el enojo con Krugman y su análisis de elasticidades de comercio.

El capítulo IV del libro se titula “Un enfoque de demanda del crecimiento económico: los modelos de crecimiento exportador” y se refiere a las relaciones entre exportaciones y crecimiento, basándose, como se mencionó, en su artículo de 1975. El capítulo V se titula “Crecimiento restringido por la balanza de pagos: teoría y evidencia” y desarrolla una versión de su famosa teoría, a la cual le incorpora los flujos de capitales.⁽³⁾

Realizando una comparación entre el modelo de Thirlwall y Krugman, el punto en común es la elección de las elasticidades de comercio internacional, especialmente las elasticidades ingreso de exportaciones e importaciones, como variables centrales en los procesos de desarrollo, tanto de economías desarrolladas como en vías de desarrollo. Ello parte del supuesto de que el comercio internacional es un elemento central de la política económica, siendo las economías abiertas las que habría que analizar (en oposición a aquellas estrategias de desarrollo que se basaron en economías cerradas, como hizo Latinoamérica entre los años 50 y 80).

La primera diferencia es con respecto a los países. Como señalaba Thirlwall, a Krugman únicamente le interesaba lo que sucedía en países desarrollados, por lo que no es casualidad que, tanto en el artículo pionero de Houthakker y Magee (1969) como en el de Krugman (1989), solo haya en la muestra países desarrollados y ninguno de Latinoamérica, África o Europa del Este. Thirlwall critica este sesgo muestral, centrando su análisis en economías subdesarrolladas, especialmente de Latinoamérica, África y Europa del Este, que son aquellas que estarían restringidas por la balanza de pagos y en las que habría una tasa de crecimiento límite, que estaría por debajo de la tasa de crecimiento de pleno empleo. Krugman, como se mencionó, se enfoca en los países desarrollados clásicos (USA, Alemania, Holanda, Italia, etc.) y Japón (en esos años, durante los 70 y 80, el paradigma de economía asiática exitosa).

Una segunda diferencia es la variable clave del sistema. Para Krugman, es el tipo de cambio y sus fluctuaciones, mientras que para Thirlwall es el ingreso y su relación con la balanza de pagos. Krugman retoma un debate de los 70 y 80, que estaba asociado con las oscilaciones del tipo de cambio y su impacto en la economía real luego de la salida de los tipos de cambios fijos en 1972 (Clark, 1973). La literatura de aquel momento prestó atención a esta cuestión y

(3) Para más extensiones, véase Moreno-Brid (1998); Pérez Caldentey y Moreno-Brid (2019).

señaló que la volatilidad del tipo de cambio iba a tener impacto en el comercio exterior y en el ingreso.

Con este contexto de fondo, Krugman señalaba que el tipo de cambio no podía tener grandes oscilaciones porque habría un mecanismo automático asociado al ingreso (doméstico y del resto del mundo) y a las elasticidades ingresos (de exportaciones e importaciones) que haría que los movimientos del tipo de cambio sean de cero en el largo plazo; lo cual, como sostiene, es una validación de la ley de paridad de poder de compra. En cambio, Thirlwall se enfocó en el ingreso doméstico y en la incapacidad de crecer, porque habría una restricción externa al crecimiento que impediría a esos países crecer hasta alcanzar el nivel de pleno empleo. Entonces, existiría un *trade off* entre equilibrio interno versus equilibrio externo. Crecer por encima de y_B ($y^* > y_B$) implicaría déficits comerciales y de balanzas de pagos o procesos de endeudamiento insostenibles en el largo plazo; crecer, en cambio, por debajo de la tasa de pleno empleo ($Y_b < y^*$) implicaría soportar altos niveles de desempleo. Una versión de la curva de Phillips, pero en materia de crecimiento y sector externo.

Una tercera diferencia, que es la de mayor discrepancia entre ambos autores, radica en la causalidad de las variables, el crecimiento y las elasticidades ingreso de las exportaciones. Para Thirlwall, la dirección era desde las elasticidades ingresos hacia el crecimiento. Es decir, países con elevadas elasticidades ingresos de las exportaciones iban a crecer por encima de sus socios comerciales e iban a poder industrializarse porque podrían colocar sus productos en los mercados internacionales. Además, tener una elevada elasticidad ingreso de exportaciones tiene como condición registrar una reducida elasticidad ingreso de importaciones (y viceversa).

Thirlwall (2003) pone como ejemplo a las economías del Este Asiático, algo que ya había señalado durante los años 80 y 90 el economista argentino Eduardo Conesa (1983; 1996). Para Thirlwall, uno de los componentes del milagro asiático fue haber orientado su economía (básicamente, sus exportaciones) al mercado mundial logrando elevadísimas elasticidades ingresos de exportaciones. En cambio, Krugman, en sus trabajos de 1989 y 1995, realizó un análisis inverso. Para él, países de alto crecimiento –como Japón, en esos años– lograron elevadas elasticidades ingresos de exportaciones (y reducidas elasticidades ingresos de importaciones) por haber crecido con retornos crecientes, economías de escala y diferenciación de productos. Krugman aplicó sus desarrollos de comercio internacional y competencia imperfecta de sus artículos seminales (1979; 1980) en su investigación de 1989, donde el alto crecimiento provoca elevadas elasticidades ingresos de exportaciones y reducidas elasticidades ingresos de importaciones (y viceversa).

El análisis clásico de Thirlwall (1979) parte de la idea de que, para llegar a la tasa de crecimiento compatible con la balanza de pagos (sea la versión fuerte o débil), es necesario alguno de los dos supuestos ya mencionados: 1) que la

condición Marshall-Lerner se cumpla con igualdad a uno; o 2) que, en el largo plazo, las diferencias de precios tienen a cero. En ambos casos, supone elasticidades precios reducidas, con lo cual esto es un punto de contacto y de coincidencia.⁽⁴⁾

Una cuarta diferencia entre los dos análisis es sobre lo que lidera el crecimiento. Para Thirlwall, como su teoría es una teoría poskeynesiana de posguerra, el peso se ubica en el lado de la demanda. En cambio, para Krugman, quien tiene una posición neoclásica, el peso se ubica en el lado de la oferta, a lo cual le agrega sus desarrollos de competencia imperfecta en el comercio internacional. Thirlwall, en su conferencia de 2003, manifestó un gran enojo con Krugman porque sostuvo que aquel no mencionó su teoría, saltándose una generación para reconocer como el análisis pionero al trabajo de Houthakker y Magee (1969) y no al suyo. Esta omisión, quizás deliberada, quizás accidental, es uno de los motivos de por qué el modelo de Thirlwall es considerado heterodoxo dentro de la teoría económica tradicional (Blecker y Setterfield, 2019).

Una quinta diferencia se refiere a la cuestión del empleo. El modelo de Krugman, como la mayoría de los desarrollos neoclásicos, supone pleno empleo de los factores productivos. En cambio, la Ley de Thirlwall supone que las economías no han alcanzado aún el pleno empleo y ahí radica el dilema o *trade off*. Alcanzar la tasa de pleno empleo implicaría deteriorar la balanza de pagos y/o entrar en un proceso de endeudamiento insostenible en el largo plazo. En relación a esto, cabe señalar que Blecker y Setterfield (2019) realizan una interesante comparación entre el modelo neoclásico y el modelo heterodoxo, en términos de tasa de empleo y balanza de pagos.

Garbacik (2010), en su tesis de Licenciatura en Economía en Portland State University, titulada *Thirlwall's Law and Krugman's 45-degree Rule: Mathematically Identical, Mutually Exclusive*, realizó un interesante análisis comparativo –que descubrí cuando había terminado de escribir este texto– sobre las teorías de Thirlwall y Krugman. La tesis sostiene que ambos desarrollos son matemáticamente idénticos, algo que hemos mencionado en este artículo y que es la base del enojo de Thirlwall, pero con interpretaciones distintas. Un aspecto interesante sobre el que da cuenta el trabajo son las preguntas acerca de si cada autor fue consciente de los desarrollos del otro y de por qué no hubo una interacción entre ambos.

Thirlwall ha dado su opinión sobre esta controversia entre ambos desarrollos teóricos, pero Krugman jamás dijo nada. Para que haya debate e intercambio de ideas y opiniones es necesario que las partes se comuniquen. Es poco factible que Krugman no conociera el modelo de Thirlwall, que salió a la luz una década

(4) Un estudio completo sobre la teoría de Thirlwall y otros modelos sobre balanza de pagos y restricción externa se puede encontrar en López y Sevilla (2010)

antes de su análisis. Y, así como los seguidores de Thirlwall conocen y citan el trabajo de Krugman, no sucede en el sentido opuesto: los artículos de Thirlwall no son mencionados en ninguno de los análisis sobre elasticidades de comercio internacional de Krugman ni de sus seguidores.

Si hubiera habido una conexión entre ambos modelos y teorías –que, aunque tienen diferencias significativas, comparten la relevancia de elasticidades de comercio internacional–, se hubiera favorecido la comprensión de las divergencias en los niveles de renta y en los procesos de desarrollo económico. Considero que esta ausencia de interacción impide que a esta área de conocimiento –el comercio internacional– logre una mejor interpretación sobre problemas que son muy relevantes para economías en desarrollo, como son los asociados con la restricción externa, la diversificación productiva y los procesos de *take off*. Las elasticidades de comercio internacional son una de las áreas más fecundas dentro de economía internacional desde la posguerra y han recibido el interés de instituciones económicas internacionales, como es el caso del FMI (Blejer *et al.*, 1995).

5. Aplicación de los desarrollos de Thirlwall y Krugman para Latinoamérica

Esta última sección tiene por finalidad realizar una aplicación de las elasticidades de comercio internacional a los modelos de Thirlwall (1979) y Krugman (1989) para señalar que, en lugar de tratarse de modelos opuestos o sustitutos, pueden utilizarse como modelos complementarios dentro de un mismo tema: crecimiento y elasticidades de comercio.

Este trabajo no realizará estimaciones econométricas, sino que tomará los datos y estimaciones de un trabajo de mi autoría (2018), en el que se demostrará que ambos enfoques explican hechos estilizados para Latinoamérica en el periodo 1993-2016. Tomando una muestra de 11 países de Latinoamérica, se estimaron funciones de exportaciones e importaciones tradicionales mediante la metodología de cointegración de Engle y Granger (1987). Los resultados completos se describen en la Tabla de la página siguiente.

Como se mencionó anteriormente, la Ley de Thirlwall puede analizarse según dos versiones (Blecker y Setterfield, 2019). La versión “fuerte” (LTF) postula la siguiente relación:

$$y_b = \frac{y_{\text{socios}} * \eta_x}{\eta_m}$$

Y la versión “débil” (LTD) se expresa como:

$$y_b = \frac{x}{\eta_m}$$

En la Tabla se aprecia que, en términos generales, la Ley de Thirlwall se valida para Latinoamérica en el periodo 1993-2016, donde CC es la cuenta corriente de la balanza de pagos con su signo. La versión “fuerte” (LTF) se cumple para 7 de los 11 países de la muestra, mientras que la versión “débil” (LTD) se cumple para 9 países. La tasa de crecimiento compatible con la balanza de pagos se ubica entre 2,6% y 3%. Se aprecia que aquellas economías con mayores elasticidades ingresos de exportaciones (México, Bolivia y Perú) registraron los mayores crecimientos de las exportaciones.

Validación de la Ley de Thirlwall en Latinoamérica (1993-2016)

Países	y	y socios	η_x	η_m	X	Yb (1)	Yb (2)	CC	LTD (1)	LTF (2)
Argentina	2,8	5,1	0,54	2,04	5,3	2,6	1,4	-	SÍ	SÍ
Colombia	4,2	5	0,96	1,69	4,2	2,5	2,4	-	SÍ	SÍ
Ecuador	4,1	3	1,02	1,42	3,7	2,6	2,7	-	SÍ	SÍ
Perú	5,1	6,6	1,06	1,42	6,9	4,9	5,2	-	SÍ	NO
Uruguay	2,8	6,7	0,73	1,64	4,2	2,6	1,9	-	SÍ	SÍ
Bolivia	4,2	3,7	1,44	1,34	6	4,5	6,4	+	SÍ	NO
Brasil	2,6	5,8	0,58	1,85	6,1	3,3	1,9	-	NO	SÍ
Chile	4	6,8	0,53	1,86	4,1	2,2	1,2	-	SÍ	SÍ
México	2,6	2,5	2,42	2,74	6,8	2,5	6	-	SÍ	NO
Paraguay	3,3	1,6	1,53	1,52	3,5	2,3	3,5	+	NO	SÍ
Venezuela	2,2	5,3	-0,37	2,55	-2,4	-0,9	0,3	+	SÍ	NO

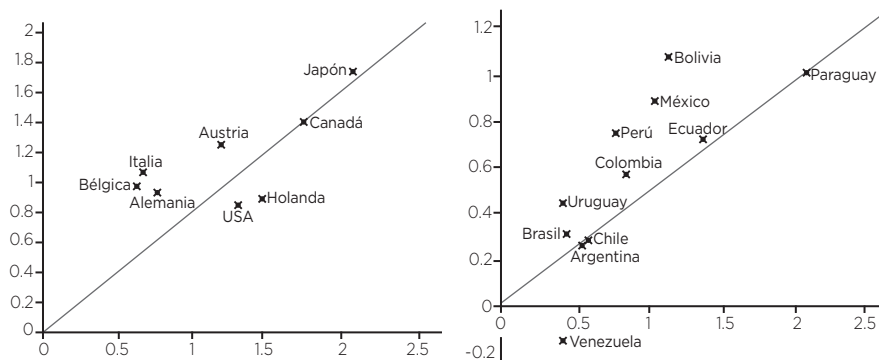
Fuente: elaboración propia en base a Albornoz (2018).

La siguiente figura ofrece una descripción de las relaciones entre las elasticidades ingresos de exportaciones e importaciones. Se aprecia que, salvo México, que es un caso atípico, se forma una línea recta con pendiente negativa. Con México (figura de la izquierda), la relación es menos clara. Pero quitándolo (figura de la derecha), se aprecia una relación inversa entre las variables. Es decir, países con elasticidades ingresos de exportaciones altas tendrían elasticidades ingresos de importaciones reducidas, y viceversa. Algo que está en consonancia con los desarrollos de Thirlwall y Krugman.

Finalmente, se aprecia cómo los modelos de Thirlwall y Houthakker-Magee-Krugman se validaron para una muestra de países de Latinoamérica, lo que demuestra que pueden utilizarse como enfoques complementarios -uno por el lado de la demanda y el otro por el lado de la oferta- para utilizar las elasticidades de comercio internacional como una teoría general en el análisis del desarrollo económico. Lamentablemente, la historia ha mostrado que, si bien ha habido una aproximación de Thirlwall a Krugman, no ha sido al revés. Y ambos

enfoques aparecen en compartimientos estancos, a pesar de que, como se demostró, tienen puntos en común y serían muy útiles para construir una teoría sobre el desarrollo económico basada en las elasticidades de comercio.

Relación entre elasticidades ingresos de exportaciones e importaciones



Nota: eje vertical (elasticidades importaciones), eje horizontal (elasticidades exportaciones).

Fuente: elaboración propia en base a Alborno (2018)

6. Conclusiones

Las elasticidades de comercio han sido una de las áreas más fecundas en economía internacional desde la posguerra, tanto a nivel teórico como empírico. En este contexto, hace unas décadas nace una controversia entre Anthony Thirlwall y Paul Krugman sobre la causalidad de las relaciones entre crecimiento y elasticidades ingresos de exportaciones e importaciones y otros aspectos más. El artículo pionero de Thirlwall sale a la luz en 1979, mientras que el de Krugman es de 1989. Ambos análisis parecen opuestos, pero -como se pudo demostrar- tienen varios puntos en común, por lo que deberían considerarse como trabajos complementarios más que sustitutos, como ha sucedido.

Si bien el análisis de Thirlwall parte de un enfoque keynesiano y el de Krugman desde uno neoclásico, ambos sostienen que las elasticidades precios son reducidas y tendrían poca relevancia en el comercio internacional. No obstante, a pesar de que Thirlwall se centra en el ingreso mientras que Krugman en cuestiones de competencia imperfecta, tales como retornos crecientes, economías de escala y diferenciación de productos, comparten la importancia de las elasticidades ingresos para explicar las divergencias en los niveles de renta de ciertas economías.

Mientras que a Krugman le interesa lo sucedido con países desarrollados, Thirlwall se enfoca en economías en vías de desarrollo. La principal diferencia radica en la casualidad: para Thirlwall, las elasticidades determinan el crecimiento mientras que para Krugman es al revés: el crecimiento determina las elasticidades de comercio internacional. Thirlwall parte desde el lado de la demanda mientras que Krugman lo hace desde la oferta.

La controversia toca su arista más alta durante la conferencia que Thirlwall dictó en 2003 en la UNAM de México, donde expresó con enojo que Krugman jamás reconoció su teoría y que ha omitido su modelo en todos sus trabajos. La Ley de Thirlwall –para muchos, el más importante desarrollo teórico de la economía poskeynesiana– ha pasado desapercibido por la corriente principal de economía, el *mainstream*. En este sentido, es poco factible que Krugman y sus seguidores no hayan conocido el trabajo de Thirlwall, cuando los seguidores de este sí citan a Krugman en sus investigaciones.

La omisión de Ley de Thirlwall por parte del *mainstream* ha privado a la ciencia económica de lograr una sinergia entre dos enfoques teóricos que, aunque tienen diferencias importantes, también tienen puntos de contacto y hubieran permitido una mejor comprensión de los problemas que enfrentan ciertas economías en vías de desarrollo, como las crisis de balanzas de pagos, las divergencias en los niveles de renta con respecto a los países desarrollados y el fracaso en estrategias de desarrollo, tal como ha sido la industrialización vía sustitución de importaciones en Latinoamérica.

El silencio de Krugman y la falta de reconocimiento que ha tenido Thirlwall por parte de cierto sector de la academia no ha permitido que dos grandes académicos puedan unificar la teoría de las elasticidades de comercio internacional para lograr una mejor comprensión de los procesos de comercio y desarrollo, en especial para los países en vías de desarrollo.

7. Referencias bibliográficas

- Albornoz, M.** (2018). Elasticidades del comercio exterior en América Latina. Estimaciones para 1993-2014. *Ciclos en la historia, la economía y la sociedad*, 29(50), pp. 61-86. scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37352018000100003&lng=es&tlng=es.
- Albornoz, M. y Fortino, L.** (2021). *La Ley de Thirlwall en América Latina 1980-2018. Ensayos de Política Económica*. UCA. En prensa.
- Blecker, R. y Setterfield, M.** (2019). *Heterodox macroeconomics*. Edward Elgar Publishing.
- Blejer, M.; Khan, M. y Masson, P.** (1995). Early Contributions of Staff Papers to International Economics. Celebrating Fifty Years of the International Monetary Fund. *IMF Staff Paper Special Edition*, 42(4), pp. 707-733. doi.org/10.2307/3867596
- Capraro Rodríguez, S. M. G.** (2018). La ley de Thirlwall-González: teoría y evidencia empírica. Los casos de Brasil, México y Argentina en el período 1960-2014. *Economía Informa*, (411), pp. 20-53. economia.unam.mx/assets/pdfs/econinfo/411/02Capraro.pdf
- Clark, P.** (1973). Uncertainty, Exchange Risk, and the Level of International Trade. *Economic Inquiry*, 11(3), pp. 302-313. doi.org/10.1111/j.1465-7295.1973.tb01063.x
- Conesa, E.** (1983). *Términos de intercambio y tarifa óptima en Argentina*. INTAL.
- (1996). *Desempleo, precios relativos y crecimiento económico*. Depalma.
- Dixon R. y Thirlwall, A.** (1975). A model of regional growth-rate differences on kaldorian lines. *Oxford Economic Papers*, 27, pp. 201-214.

- Engle, R. y Granger, C.** (1987). Cointegration and error correction: representation, estimation and testing. *Econometrica*, 55(2), pp. 251-276. doi.org/10.2307/1913236
- Garbacik, K.** (2010). *Thirlwall's Law and Krugman's 45-degree Rule: mathematically identical, mutually exclusive*. Portland State University.
- Houthakker, H. y Magee, S.** (1969). Income and price elasticities in World Trade. *Review of Economics and Statistics*, 51(2), pp. 111-125. doi.org/10.2307/1926720
- Johnson, H.** (1958). *International trade and economic growth: studies in pure theory*. Allen and Unwin.
- Krugman, P.** (1988). Differences in Income Elasticities and Trends in Real Exchange Rates. *National Bureau Economic Research (NBER)*, Working Paper N° 2761. nber.org/papers/w2761
- (1989). Differences in income elasticities and trends in real exchange rates. *Euro-pean Economic Review*, 33(5), pp. 1031-1046. doi.org/10.1016/0014-2921(89)90013-5
- (1995). *Currencies and crises*. The MIT Press.
- López, R. y Sevilla, E.** (2010). Los desafíos para sostener el crecimiento: el balance de pagos a través de los enfoques de restricción externa. CEFID-AR.
- Maddison, A.** (2006). *The world economy: a millennial perspective*. OECD.
- Moreno-Brid, J. C.** (1998). México: crecimiento económico y restricción de la balanza de pagos. *Comercio Exterior*, 48(6), pp. 398-406. revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/347/5/RCE5.pdf
- Pérez Caldentey, E. y Moreno-Brid, J.** (2019). Thirlwall's law and the terms of trade: a parsimonious extension of the balance-of-payments-constrained growth model. *Review of Keynesian Economics*, 7(4), pp. 463-485. 10.4337/roke.2019.04.04
- Pritchett, L.** (1997). Divergence, Big Time. *Journal of Economic Perspectives*, 11(3), pp. 3-17. aeaweb.org/articles?id=10.1257/jep.11.3.3
- Rodríguez, O.** (1977). Sobre la concepción del sistema centro-periferia. *Revista de la CEPAL*, (3), pp. 203-248. hdl.handle.net/11362/12422
- Thirlwall, A.** (1979). The balance of payments constraint as an explanation of international growth rate differences. *BNL Quarterly Review*, 32(128), pp. 45-53. econpapers.repec.org/article/pslnlaqr/1979_3a01.htm
- (2003). *La naturaleza del crecimiento económico*. Fondo de Cultura Económica.
- (2011). Balance of payments constrained growth models: history and overview. *PSL Quarterly Review*, 64(259), pp. 307-35. rosa.uniroma1.it/rosa04/psl_quarterly_review/article/view/9404/9299
- Thirlwall, A. y Dixon, R.** (1975). A Model of Regional Growth-Rate Differences on Kaldorian Lines. *Oxford Economic Papers*, 27(2), pp. 201-214. doi.org/10.1093/oxfordjournals.oep.a041312

SECCIÓN 2

Reseñas, entrevistas y comentarios críticos

Reseña de libro

Violencia familiar y contra la mujer. Saberes, prácticas y políticas para su prevención

Lemos, Ruth Noemí (Comp.). (2022). Editorial de la Universidad Nacional de Entre Ríos.

por Marcia Catinari

Universidad Nacional de La Pampa, Santa Rosa, Argentina.

✉ marciacatinari16@gmail.com

La violencia de género constituye uno de los temas transversales a las experiencias académicas y vitales que transcurren en los espacios universitarios y comunitarios y que dan cuenta de la situación de sometimiento en la que se encuentran las mujeres. En palabras de su compiladora, Ruth Noemí Lemos, esta obra propone responder a las demandas que reciben las universidades en el ejercicio de su función social. La fuerza impulsora que se desprende de estos requerimientos genera interesantes desarrollos en el plano de la investigación, abordaje y análisis crítico del entramado social y los diversos mecanismos en que se despliega la violencia contra las mujeres en sus diferentes tipos y modalidades.

Los aportes interdisciplinarios de las autoras provienen de su vasta formación profesional y académica y de un exhaustivo trabajo de campo en distintas áreas que logran recabar una información integral sobre cuáles son los desafíos a los que se enfrenta la temática.

El compilado presenta cuatro nudos temáticos que nuclea interesantes producciones sobre el ejercicio de violencia contra las mujeres (capítulos I a III); la prostitución y trata de mujeres con fines de explotación sexual (IV a V); el abordaje de la violencia desde un enfoque de derechos humanos (VI a IX); y las intervenciones en violencia y el cuidado de quienes cuidan (X a XI).

Dentro del primer segmento, el capítulo I, “Violencia de sexo-género: una mirada a las tramas profundas”, elaborado por María Luisa Femenías, propone

abordar la violencia entre los sexo-géneros como un tipo generalizado de agresión que aún no encuentra reconocimiento en su especificidad y relevancia. En ese marco, denuncia la persistencia de algunas líneas teóricas que, si bien exponen, en general, la violencia ínsita en las prácticas sociales, omite mencionar la violencia contra las mujeres, consintiendo como natural la relación jerárquica varón-mujer y desplazando a la mujer como sujeto de lucha. La autora reivindica la competencia del feminismo y de la teoría del género en la tarea de analizar, denunciar y desmontar los modos estructurales de invisibilización y desconfirmación de las mujeres y también se propone develar cuáles son las estrategias para examinar las tensiones existentes en el orden natural que justifican la violencia. En ese derrotero, pone de resalto la influencia del lenguaje como vehículo para el ejercicio de la violencia simbólica, al instalar desde su fuerza interpeladora una forma hegemónica de ver al mundo y, con ello, ocultar y silenciar la voz de las mujeres. Por último, Femenías logra visibilizar la naturalización de la agresividad estructural en la que estamos insertas las mujeres, provocada, entre otros factores, por la dominación internalizada, el ideal de familia unida en formato patriarcal, la falta de autonomía económica, el liderazgo impuesto en las tareas domésticas y de cuidados, y nos convoca, además, a trabajar para su erradicación ante la insuficiencia de las políticas públicas y la inoperatividad de las normas al respecto.

En el capítulo II, “Riesgos, goces y deseos en los feminismos (anti)punitivistas”, María Laura Gutiérrez y Carmila Arbuét se incorporan al debate entre los feminismos y antipunitivismos en nuestro país. Marcan como hitos fundamentales de esta lucha la consigna “Ni Una Menos”, surgida en el año 2015 como elemento de visibilización en el espacio público de la política de masas del movimiento feminista, y la reforma de la ley de ejecución penal en el 2017, hito a partir del cual el feminismo punitivista se planteó determinar si resulta o no conveniente recrudescer las penas del Código Penal contra abusadores y femicidas. En esta obra, asimismo, Gutiérrez y Arbuét dan cuenta de la complejidad del cruce político, tan necesario como irresuelto, entre punitivismo y antipunitivismo, que convoca a la revisión de las bases y prácticas para superar esa dicotomía. Evidencian las dificultades que provoca habitar el desacuerdo y proponen disputar política y experiencialmente, de manera colectiva, la autodefensa individual y las reacciones personales.

En el capítulo III, “Producción colectiva de saberes en torno a las violencias de género. La experiencia de las escuelas populares de género”, Alicia Genolet y Flavia Carina Carmody recuperan la experiencia de las escuelas populares de género como una política de prevención diseñada desde el Consejo Nacional de las Mujeres y su implementación en Paraná (Entre Ríos) entre los años 2014 y 2016. A través de la generación de saberes bajo la modalidad de talleres y expresiones de vivencias compartidas en el ámbito universitario, contribuyen a desandar los esquemas de poder basados en el género en la experiencia de diversos grupos de mujeres. La obra da cuenta, además, de que los objetivos

centrales de la propuesta se cumplieron a través de la generación de debates, reflexiones y análisis sobre los modos de organización social y las problemáticas de la vida cotidiana para promover el ejercicio de derechos de las mujeres en condiciones de igualdad.

Las autoras destacan que las participantes de la escuela pudieron reconocerse como un colectivo con intereses y necesidades comunes como así también registraron los efectos positivos que generó la inclusión de mujeres en el ámbito de la universidad, al punto de que muchas de ellas iniciaron o continuaron carreras de grado y tecnicaturas. Genolet y Carmody transmiten con claridad y elocuencia la eficacia de este espacio de intercambio de experiencias individuales y grupales en la lucha por desnaturalizar las violencias.

Inaugurando el segundo núcleo temático, el capítulo IV, “(Des)legitimando violencia. El cuerpo y sus prácticas de debate”, escrito por Marcela A. País Andrade, retoma el trabajo realizado sobre la trata de mujeres con fines de explotación sexual en la provincia de Entre Ríos. La autora invita a transformar las experiencias académicas-laborales en recurso cotidiano para repensar buenas prácticas en la prevención y abordaje de la violencia de género. A través de la experiencia militante y los datos recabados en dicha provincia, señala la aprehensión del concepto de trata de personas con fines de explotación sexual como una compleja red social atravesada por las dimensiones de género, edad, etnia, nacionalidad, sector social y religioso, contextualizada con los marcos culturales históricos y económicos globales, localizada en las producciones sociales y de poder.

Para la comprensión e interpretación de los datos, País Andrade propone un método teórico que incluye nueve dimensiones interconectadas entre sí, a través de las cuales analiza: la comunidad de acción; los estereotipos de género; las prácticas y usos del cuerpo en relación a los roles sexo-genéricos; la representación y sentidos de los cuerpos; la distinción de los actores sociales con los que se construyen y se relacionan los espacios de violencia y explotación sexual; la vulnerabilidad social ínsita en las víctimas de explotación sexual; las estrategias de vida de las víctimas; la identificación y desnaturalización de las violencias de género; y, finalmente, la investigación-acción a partir de la producción de una permanente reflexión crítica para la intervención desde una perspectiva de género que conduzca a repensar buenas prácticas. Concluye resaltando la utilidad de la observación y reflexión acerca de los cuerpos en situaciones de trata para desnaturalizar los discursos afincados en las prácticas cotidianas que legitiman conductas intimidatorias contra las mujeres, diversidades y disidencias. Finalmente, desafía a reflexionar acerca de cómo el debate sobre el cuerpo y sus prácticas puede conducirnos a repensar las prácticas cotidianas de cuidado, crianza y enseñanza en la faz individual y comunitaria.

En el capítulo V, “No hay trato con la trata. De víctima de explotación sexual a militante abolicionista”, Ruth Noemí Lemos, Elena Moncada, Malena Spilotti,

Rocío Alderete y Emilia Rolandeli Bértoli abordan los debates del feminismo en torno a la prostitución y la trata con fines de explotación sexual, ensayando estrategias de deconstrucción desde la diversidad de enfoques que postulan el prohibicionismo, el regulacionismo, el abolicionismo y la posición legalizadora. En este contexto, recuperan, además, el relato de una víctima de explotación sexual que actualmente es una militante abolicionista.

Las autoras exponen los principales elementos que rodean la prostitución y los sujetos que involucra, poniendo de relieve el impacto que la vida prostitucional tiene para las personas en situación de explotación sexual y los efectos dañosos en su libertad e integridad personales. Finalmente, postulan que más allá del enfoque que se adopte para el análisis y crítica de la prostitución y la trata de personas con fines de explotación sexual, surge patente la necesidad de adoptar una visión de derechos humanos, género e interseccionalidad. Esta perspectiva, al decir de las autoras, permitirá comprender que nos encontramos ante un fenómeno multidimensional que exige ubicar a las prácticas prostituyentes en el marco de las relaciones sociales patriarcales hegemónicas en las que se desarrollan.

En el tercer bloque de contenidos, bajo el título “Violencia hacia las mujeres originarias” –capítulo IV–, Bernardita Zalisñak presenta las conclusiones recogidas en el proyecto de extensión “Políticas, prácticas y saberes en violencia familiar y contra la mujer en el territorio entrerriano”, enmarcando la investigación en lo que denomina **predialogales** desde una concepción humanista. A través de las experiencias relevadas en las mujeres originarias, expone la repetición sistemática de violencias generadas por la colonización y el Estado a través de sus instituciones. En su exposición, invita a colocarnos en el lugar de quienes sufrieron el despojo de su territorio, su lengua, la imposición de una cultura y espiritualidad hegemónicas; en definitiva, la propia negación de su identidad.

Zalisñak, quien se adscribe a la línea de las feministas humanistas, propone la “no violencia activa” como metodología de acción para combatir la discriminación contra estas mujeres e invita a actuar decididamente en la transformación de una cultura esencialmente violenta; a la par que subraya las limitaciones existentes en torno a describir, explicar y predecir este fenómeno. Interpela, además, a elaborar estrategias de denuncia y sensibilización para erradicar toda forma de discriminación y violencia. Desde una visión abarcativa de las experiencias individuales de las mujeres originarias y de las comunidades en las que se insertan, la autora promueve las experiencias vitales en el marco de diversidad y la multiplicidad, en un espacio donde sea posible la coexistencia respetuosa de las diferencias.

En el capítulo VII, “Reestablecer derechos en violencia familiar y violencia contra la mujer”, Silvina Raquel Teresita Elizalde vincula el abordaje de la problemática de violencia contra las mujeres con los principios que emanan de la normativa internacional sobre derechos humanos (*pro homine, favor debilis*,

no discriminación, etc.). En el desarrollo de su obra pone el acento en la necesidad de asumir el compromiso de prevenir la violencia de género y repensar dinámicas para fortalecer a las mujeres con el propósito de reestablecer el pleno goce de sus derechos fundamentales. La autora considera que el compromiso con la temática debe provenir de la propia ciudadanía e involucrar, especialmente, a profesionales, integrantes de instituciones dedicadas a la prevención y lucha contra la violencia y a las agencias del Estado. Sobre este último aspecto, analiza, en forma particularizada, la respuesta del Estado a la violencia contra la mujer a través de los soportes normativos y políticas públicas implementadas, reflexionando sobre los avances, los obstáculos y las acciones y medidas pendientes.

Asimismo, formula un repaso sobre los instrumentos normativos constitucionalizados, la incidencia del Código Civil y Comercial y los desafíos que se plantearon en la provincia de Entre Ríos para adecuar la legislación provincial a los estándares internacionales. La autora insiste en el tratamiento de las violencias contra las mujeres en forma vertebrada con la contribución de los derechos humanos como lineamientos orientadores de las intervenciones que se realicen en la materia. Finalmente, subraya la responsabilidad social que le cabe a los operadores que trabajan en la materia y a quienes ejercen la docencia universitaria en la tarea de implementar formas de sensibilizar y promover la significancia de los derechos de las mujeres y su relevancia en la vida cotidiana.

En el capítulo VIII, “Políticas de género en la Justicia, un camino al efectivo acceso a Justicia”, Yanina Mariel Yzet analiza las políticas de género como un modo de hacer efectivo el acceso a la justicia. En su obra comparte la experiencia del proyecto de extensión “Universidad, Municipio y Justicia en Red”, de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos. Da cuenta, además, de las políticas llevadas a cabo por el Poder Judicial de Entre Ríos tendientes a garantizar el pleno y efectivo acceso a justicia de las mujeres, a través de la creación del Centro Judicial de Género -que nuclea la oficina de Violencia de Género y la Oficina de la Mujer- y la aprobación de una guía de lenguaje inclusivo para la redacción de escritos y resoluciones judiciales, así como la implementación de capacitaciones en género y acceso a la justicia. Con el convencimiento de que el servicio de justicia trasciende el ámbito estrictamente judicial, la autora reseña las políticas provinciales provenientes de los tres poderes de la provincia de Entre Ríos en pos de vincular, transversalmente, distintas medidas de acción positiva. Todo ello, en un proceso de transformación articulado signado por la perspectiva de género, que postula como el objeto principal de sistema de justicia y a cuya realización deben coadyuvar las diferentes áreas del Estado entrerriano.

En el capítulo IX, “Como hojas en la tempestad”, Roberto Pajón profundiza sobre la dignidad de la persona humana y sus diferentes conceptualizaciones y sentidos, poniendo énfasis en que el derecho, como transformador de prácticas y forjador de pedagogía, no siempre recepta las necesidades jurídicas

específicas de las mujeres. Expone que a partir de la irrupción del mundo digital y el advenimiento de las técnicas de la información y la comunicación (TIC), aparecieron nuevos escenarios en los que se manifiesta la agresión y discriminación contra la mujer, los que se vehiculizan a través de comentarios injuriantes, imágenes y videos publicados en las redes sociales, exacerbándose la violencia psicológica y simbólica que afecta a las mujeres. El autor pone de resalto las limitaciones existentes a la hora de ajustar el derecho positivo a la realidad y reivindica el rol de la sociología jurídica para procurar que lo normativo encuentre eficacia y efectividad y, de ese modo, devolver la confianza en la norma. Postula la necesidad de recuperar la dignidad de las personas, y más enfáticamente de las mujeres, en el entorno digital y advierte sobre las tensiones que genera la multidimensionalidad del mundo virtual. A modo conclusivo, propone recurrir a un enfoque interdisciplinario frente a situaciones de discriminación, acoso y violencia, evidenciando la insuficiencia del derecho para afrontar los desafíos actuales.

El cuarto y último núcleo inicia con el capítulo X, “Salud mental y cuidado en profesionales del campo de la violencia familiar y contra la mujer”, elaborado por Virginia Bravo y Diego Carmona Gallego. Los autores exponen las conclusiones alcanzadas en su investigación en el campo de la salud mental, realizada durante los años 2008 a 2010. En esa línea, actualizan la información recabada y analizan el impacto que tiene para los profesionales trabajar directa o indirectamente con víctimas de violencia intrafamiliar y sexual, en tanto los posiciona como “testigos” del horror, miedo e impotencia frente a la agresión del otro u otra. Recrean los aspectos sustanciales de la investigación que se diseñó a través de talleres reflexivos con profesionales dependientes de un organismo estatal que trabajan en el campo de la violencia familiar y contra la mujer. En su obra, Bravo y Carmona Gallego proponen la construcción de estrategias defensivas para cuidar la salud mental de las y los profesionales. Con una visión crítica del autocuidado, ponen de relieve la responsabilidad estatal de generar políticas de cuidado para quienes asisten a las víctimas de violencia y la necesidad de pensar en espacios institucionales que asuman su cuidado.

Finalmente, el capítulo XI, “Rondas de encuentro. Los desafíos de intervenir en violencia ¿cómo ayudarnos y potenciarnos mutuamente”, Ruth Noemí Lemos, Virginia Bravo e Ibar Martínez Melella reflexionan sobre la construcción y el fortalecimiento del trabajo en red para el tratamiento de problemáticas relacionadas con la violencia familiar y contra la mujer, desde un enfoque de derechos humanos y perspectiva de género.

Comparten en su obra los resultados alcanzados en el marco del proyecto de extensión “Universidad, Municipio y Justicia en Red”, de la Facultad de Trabajo Social de la Universidad Nacional de Entre Ríos y el Ministerio de Educación de la Nación, que se desarrolló en el año 2017. Recrean el abordaje de la red de violencias a través de rondas de encuentros con operadores profesionales de diferentes organismos e instituciones con el propósito de lograr acciones

articuladas entre los integrantes, cuyo denominador común es el abordaje de situaciones de violencia en siete municipios de la provincia de Entre Ríos.

Los autores dan cuenta, por último, de los resultados del trabajo en conjunto que propició una propuesta integral como política de género para la región, posibilitando que estos espacios de encuentro sirvieran para debatir marcos teóricos y perspectivas, unificar criterios y pautas de actuación, promover el cuidado de los cuidadores y lograr, finalmente, intervenciones que no revictimicen a las mujeres que requieren atención y orientación por ser víctimas de violencia.

Reseña de libro

Teoría de los derechos culturales. Fundamentos y finalidades

Cunha Filho, Francisco Humberto. (2022). Ediciones SESC.

por Norma Elizabeth Levrاند

Conicet; Universidad Autónoma de Entre Ríos, Facultad de Ciencias de la Gestión, Paraná, Argentina.

✉ levrand.norma@uader.edu.ar

En 2018, Humberto Cunha Filho lanzó el libro *Teoria dos Direitos Culturais: fundamentos e finalidades em Brasil* (2018). El texto emergió luego de años de trabajo en la temática por parte del autor, que obtuvo el título de Doctor en Derecho por la Universidad de Pernambuco, en 2004, con una tesis dedicada al análisis de la cultura y la democracia en los debates de la Constitución Federal de 1988. A partir de su actividad como Director del Grupo de Estudos e Pesquisas em Direitos Culturais de la Universidad de Fortaleza, el autor indica que la necesidad de construir parámetros teóricos para definir los derechos culturales lo inspiró a escribir el libro que reseñamos. Sin embargo, este texto, que tuvo dos ediciones en portugués, no se encontraba disponible en la lengua cervantina hasta 2022.

El germen de la traducción de la obra pertenece al Grupo de Estudios sobre Derechos Culturales de Argentina, conformado en 2019. Desde su origen, la figura de Humberto Cunha Filho ha constituido un referente en la temática. El diagnóstico coincidente entre este autor y quienes pertenecemos a este grupo de estudios da cuenta de los incipientes avances de la disciplina de los derechos culturales en Argentina. En este sentido, la publicación en español posibilita el acceso a una obra que permite desandar el camino del desarrollo académico de esta temática.

El libro *Teoría de los derechos culturales* ofrece una mirada integral a las principales problemáticas de la consagración de estos derechos, desde la perspectiva

del derecho constitucional. Es un libro claro y profundo, cuya lectura recorre los principios de la teoría general del derecho y se decanta en el análisis de las normas constitucionales de Brasil. Además de una invitación a leer el libro comentado, esta breve glosa procura presentar algunos puntos sugestivos para analizar el texto desde Argentina.

El autor nos propone un recorrido en siete capítulos, que van desde un abordaje de los problemas ontológicos de la cultura hasta los debates sobre las políticas culturales plasmadas en la Carta Magna. Asimismo, la edición cuenta con dos prólogos. El primero es de la Lic. Loreto Bravo Fernández, quien ha desarrollado su actividad académica y profesional en torno al arte y la gestión cultural. El segundo es del Profesor Doctor Jesús Prieto de Pedro, reconocido especialista internacional en derechos culturales y titular de la Cátedra Andrés Bello de Derechos Culturales. Ambos prólogos iluminan, desde diversas miradas, los aportes teóricos de Cunha Filho y merecen una lectura atenta y minuciosa.

El texto del libro inicia con una contextualización de los debates sobre cultura y derechos culturales. En la misma, el autor recupera los principales análisis sobre el fenómeno de la cultura y su relación con el derecho. En particular, presta atención a los fenómenos de culturalismo jurídico y multiculturalismo como a la construcción de una disciplina autónoma de los derechos culturales. Resulta sugerente la posición del autor respecto a la relación entre cultura y derecho a partir de una mirada constructivista, que no subyuga ninguno de los términos, sino que consiente en un diálogo, en las dependencias mutuas y en su complementariedad. Esto resulta relevante para considerar que, en lo que atañe al ordenamiento jurídico, la definición de cultura no necesariamente coincidirá con aquella que se debate científicamente en disciplinas como la antropología, la sociología o la historia, ni con aquella que se considera para la gestión cultural o el activismo cultural. De este modo, para los análisis jurídicos como para la implementación de políticas públicas y la resolución de causas judiciales, la frontera que traza la definición generada por el ordenamiento jurídico resulta indispensable. En Argentina, la línea de frontera se encuentra diseminada en múltiples normas que deben articularse para comprender el alcance del término. La teoría de los derechos culturales ofrece pistas para abordar este aspecto.

El segundo capítulo parte de la noción de derecho, generando una teoría general sobre los derechos humanos fundada en los principales exponentes del tema. Realiza una distinción entre derechos humanos y derechos fundamentales, posicionando a los derechos culturales en ambas categorías. Asimismo, explica que, conforme la Constitución brasileña, la categoría “derechos fundamentales” engloba a aquella de los derechos humanos.

El autor presenta una definición de los derechos culturales a partir de un examen de los debates doctrinarios haciendo hincapié en aquellos juristas

que han analizado la Carta Magna brasileña. En el texto, Cunha Filho (2022) indica que:

... los derechos culturales son aquellos relacionados a las artes, a la memoria colectiva y al flujo de los saberes que aseguran a sus titulares el conocimiento y uso honesto del pasado, una interferencia activa en el presente y la posibilidad de previsión y decisión referentes al futuro, buscando siempre, en lo relativo a la persona humana, la dignidad, el desarrollo y la paz. (p. 51)

Esta definición es un importante aporte a los debates sobre derechos culturales en Argentina, ya que la estructura de la definición permite imaginar una aplicación y análisis sobre nuestro ordenamiento jurídico. Así, entonces, en la primera parte indica el objeto o bien jurídico tutelado de estos derechos; en la segunda parte da cuenta de la finalidad de su tutela; y, finalmente, atraviesa la misma con un enfoque de derechos humanos. En este sentido, el simple análisis de esta definición exige un desarrollo que no es posible dedicar aquí, pero considero que es uno de los aportes más relevantes del texto.

El análisis que Cunha Filho presenta acerca de la distinción entre derechos humanos y derechos fundamentales y el examen del sistema de garantías de los derechos culturales en la Constitución Federal de Brasil resultan un insumo interesante para pensar estos conceptos en nuestro ordenamiento. En Argentina, la reforma constitucional de 1994 incluyó nuevos derechos y garantías que generaron abundantes debates doctrinarios sobre la naturaleza jurídica de los mismos, sobre su carácter fundamental y su relación con los derechos humanos. En particular, el derecho ambiental ha sido un espacio de innovación doctrinaria constante. Teniendo en cuenta que el articulado de nuestra Carta Magna regula en el mismo artículo el derecho al ambiente y al patrimonio cultural –art. 41 CN– y que la concepción sostenida por nuestro más Alto Tribunal respecto al ambiente lo considera como un macrobien o, como dirían algunos autores, a partir de una mirada holística, las reflexiones teóricas sobre los derechos culturales resultan sugerentes para estimular el debate en nuestro país. Asimismo, resulta novedosa la perspectiva planteada por el autor respecto de la ubicación de los derechos culturales en la tradicional clasificación generacional de los derechos humanos, considerando que los mismos se hacen presentes en todas las generaciones de derechos. Esta afirmación es disruptiva respecto a la doctrina construida en nuestro país y merece una especial atención y debate.

El siguiente capítulo, titulado “Los principios constitucionales culturales”, inicia recuperando el debate de la teoría general sobre las características de los principios y su distinción con las reglas. Luego analiza aquellos presentes en la Carta brasileña, distinguiendo los explicitados de aquellos deducibles del texto constitucional. El núcleo del capítulo es la caracterización de los principios constitucionales culturales, entre los que identifica: los principios de pluralismo cultural; la participación popular en la concepción y gestión de políticas culturales; la actuación del Estado en el sector cultural como soporte logístico; el respeto a la memoria colectiva; la universalidad.

Las estructuras de las constituciones de Brasil y Argentina son disímiles, y podría considerarse que la Constitución argentina no posee tantos principios explícitos como su par brasileña, por ello este punto resulta de suma utilidad para investigadores, estudiantes y también operadores jurídicos que pueden utilizar el modelo para analizar los principios constitucionales culturales que pueden deducirse de nuestro texto constitucional.

El modelo decisional de la Constitución Federal de 1988 se basa en la idea de representación de intereses en el ámbito cultural. Esta noción es analizada en el cuarto capítulo a partir de las teorías de la representación, recuperando los juristas decimonónicos como también aquellas nuevas concepciones de estas teorías. A partir del examen teórico, el autor procura fundamentar las prerrogativas de la gestión autónoma de los propios intereses del sector cultural, incluyendo aspectos normativos, ejecutivos y de juicio. De este modo, la Constitución contribuye a la autonomía de la cultura.

En este punto, el análisis de las diversas teorías de la representación de intereses y la construcción de un sistema normativo autónomo para el sector cultural resultan sumamente relevantes en el contexto de debates actuales universales. En efecto, diversos autores dialogan en el ámbito de las ciencias sociales sobre los problemas de las democracias, la necesidad de involucrar cada vez más a las personas en el gobierno de las cosas comunes y las posibilidades de mejorar las instituciones gubernamentales a partir de la participación pública. Para tratar este punto, el profesor Cunha Filho desenvuelve teorías y genera categorías analíticas que permiten pensar la autonomía normativa del sector cultural a partir de normas producidas por el Estado como también de regulaciones producidas por distintos sectores (como las comunidades indígenas) y reconocidas por el Estado. Va más allá, incluso, al proponer que la garantía de los derechos culturales permite el ejercicio de una ciudadanía plena al mismo tiempo que dota a las personas de la capacidad de debatir y proponer cambios en todos los dominios de interés.

En este sentido, puede resultar provechoso el análisis que se presenta sobre el concepto de ciudadanía, en particular de ciudadanía cultural. Este aspecto implica las diversas manifestaciones que posibilitan la acción democrática en el ámbito de la generación normativa a partir de mecanismos de consulta, decisión o promoción de normas, pero también las oportunidades para la participación ciudadana en la implementación de políticas públicas y garantías de derechos culturales. Este aspecto, al cual nos estamos dedicando algunos integrantes del Grupo de Estudios Culturales, resulta de interés por la inmediatez en la participación como también por su permanencia temporal. Las construcciones institucionales que facultan la participación y permiten su persistencia resultan un campo de interés académico como operativo. En Argentina se han sancionado diversas normas que posibilitan la acción de las comunidades culturales en consejos o comités sectoriales que merecen la atención tanto de la

doctrina como de los gestores para evaluar sus potencialidades y también detectar posibles fragilidades.

Considerar a la cultura como un ámbito autónomo solo deja un paso para presentar el problema del alcance de la participación ciudadana en este ámbito. Esto se desarrolla en el quinto capítulo a partir de la noción de ciudadanía cultural y su concepción en el derecho brasileño.

El sexto capítulo procura analizar los derechos culturales a partir de su implementación y ejecución. Así, a partir del análisis de jurisprudencia y legislación infraconstitucional brasileña, el autor caracteriza sus principales dogmas, los poderes otorgados al Estado y los procedimientos para la garantía de estos derechos en Brasil. Al analizar la positivización de los derechos culturales en Brasil, el autor ofrece un análisis a partir de lo empírico, considerando las interpretaciones y aplicaciones de los derechos culturales en el país hermano. En tal sentido dedica especial atención a los dogmas culturales constitucionales que, en lo esencial, no difieren de aquellos que sustenta la Constitución Argentina.

Finalmente, el último capítulo está dedicado a las políticas públicas sobre derechos culturales. Este tema, que resulta sumamente amplio, es abordado por Cunha Filho a partir de los debates teóricos del liberalismo sobre la injerencia del Estado en este ámbito y la adopción de documentos jurídicos internacionales que generalizan ciertas políticas de los espacios nacionales. La inclusión de este debate y la incorporación de indicadores constitucionales para su concretización resulta un tópico de interés creciente. A partir de un análisis dialógico de la norma fundamental brasileña y los tratados internacionales, se presentan los lineamientos que indican, de forma implícita o explícita, la necesidad de adoptar políticas públicas culturales. En este sentido, la deducción de normas programáticas de cultura que se encuentran en la distribución de competencias o en la creación de instituciones específicas resulta un modelo que puede emplearse para generar un estudio similar en Argentina.

Teniendo presente que resulta escasa la bibliografía que analiza en profundidad esta temática desde nuestra región, el desarrollo de la teoría brasileña de los derechos culturales puede fortalecer las indagaciones futuras y los debates tanto jurídicos como políticos en la temática. En síntesis, esta recensión espera generar interés en leer esta teoría y comenzar a construir colectivamente los pilares que permitan entablar debates latinoamericanos sobre la adopción y aplicación de los derechos culturales en nuestra región.

Referencias bibliográficas

Cunha Filho, F. H. (2004). *Cultura e democracia na Constituição Federal de 1988: A representação de interesses e sua aplicação ao Programa Nacional de Apoio à Cultura*. Letra Legal.

-----, (2018). *Teoria dos direitos culturais: fundamentos e finalidades*. Ediciones SESC.

-----, (2022). *Fundamentos y finalidades*. Ediciones SESC.

SECCIÓN 3

Información institucional

Guía para la presentación de artículos

1. Objetivo y temáticas de la revista

La revista *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas* tiene como objetivo ofrecer a los investigadores, a los becarios de investigación y posgrado de instituciones universitarias u organismos de ciencia y técnica, a los docentes tanto de grado como de posgrado, a los graduados y estudiantes, ya sean de esta casa de altos estudios o de otras universidades nacionales o extranjeras, la posibilidad de publicar sus trabajos y difundir los productos y avances de sus investigaciones y experiencias académicas.

Además, esta revista tiene como fin especial ser un espacio para la publicación de la producción científica de los proyectos de investigación radicados en los centros de investigación de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas y de las tesis de posgrado de esta unidad académica.

Finalmente, procura dar lugar a comentarios y revisiones críticas que divulguen actividades institucionales que revelen el espíritu académico y científico de la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas de la UNLPam.

En cuanto a las temáticas, la revista publicará artículos relacionados disciplinarmente con las ciencias económicas y con las ciencias jurídicas. La aproximación a estos tópicos podrá llevarse a cabo desde un estudio científico o a partir del relato de experiencias pedagógicas en la enseñanza universitaria de espacios curriculares afines.

2. Envíos para la publicación

La revista recibirá artículos para su eventual publicación en el curso de todo el año. Tras la recepción, los textos serán enviados a los evaluadores externos para su consideración. En caso de que los evaluadores consideren que los artículos deben ser reformados para su publicación, se les comunicará esta circunstancia a los autores para que realicen las correcciones exigidas en el plazo de 20 días corridos. Una vez hechas las modificaciones necesarias, los trabajos serán enviados nuevamente a los evaluadores externos. En caso de que un evaluador

recomiende la publicación y el restante no, la cuestión será dirimida por un tercer evaluador.

Los artículos que se incluyan en la sección “Investigación científica” deberán obtener dos evaluaciones positivas de pares externos a la Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas (UNLPam). Los artículos destinados a las secciones: reseñas de libros, conferencias, entrevistas y comentarios de actividades de carácter científico-académico” deberán contar con la aprobación de, al menos, dos miembros del Comité Editorial.

3. Pautas formales para la presentación de artículos

Los artículos que se presenten deberán ser originales, inéditos y no haber sido ni ser sometidos simultáneamente para su evaluación en otra publicación. Si hubieren sido publicados anteriormente, los autores deberán justificar la necesidad de su inclusión en la revista. Los autores se harán cargo de los dichos de sus artículos, se comprometen a cumplir con las pautas de ética y, por lo tanto, a citar toda idea ajena y a obtener las autorizaciones para reproducir los contenidos que así lo requieran.

Los artículos que se presenten para su eventual publicación en la revista en las secciones “Investigación científica” deberán tener una extensión de entre 10 (como mínimo) y 20 páginas (como máximo). Los trabajos de las secciones: reseñas de libros, conferencias, entrevistas y comentarios de actividades de carácter científico-académico tendrán la extensión que resulte necesaria; por ello, no tendrán un mínimo, aunque no deberán superar las 15 páginas, estimativamente. La extensión incluye cuadros, gráficos, notas y referencias bibliográficas.

Todos los artículos deberán ser redactados de manera clara, coherente y dinámica. Se deberán respetar las reglas ortográficas y gramaticales de la lengua en que se escriba (español, inglés o portugués).

El interlineado será de 1,5 líneas, la fuente, Times New Roman y el tamaño para el cuerpo del trabajo, 12. La sangría de la oración inicial de cada párrafo será de 1,5.

Las notas al pie se harán en Times New Roman, tamaño 10. El interlineado será simple y no se dejará sangría en la oración inicial de los párrafos.

Las citas se realizarán conforme a las normas APA. En caso de citas textuales extensas, conforme a las normas APA, el tamaño será de un punto menos que el resto del texto, es decir, en 11.

Las páginas serán A4 y con márgenes 2,5.

Se recibirán artículos en español, inglés y portugués.

4. Partes constitutivas de los artículos

Los trabajos que se presenten deberán contemplar los siguientes puntos:

- 1) El título, en mayúsculas sostenidas. Se debe tener en cuenta que este deberá ser claro, descriptivo del tema trabajado en el artículo y conciso.

- 2) A continuación, se deben incluir los nombres del/de los autor/es. Para ello se indicará primero el nombre completo del autor y luego el apellido sin mayúsculas ni versalitas sostenidas. Tras el apellido se realizará una llamada con una nota al pie que indicará el o los título/s académico/s, pertenencia institucional y dirección de correo electrónico de contacto. En caso que sea necesario, en la misma nota al pie se mencionarán las instituciones que han financiado o colaborado con la investigación que da lugar al artículo.
- 3) Luego, se incluirá un resumen del trabajo que no deberá exceder las 200 palabras, hasta cinco palabras clave y el resumen y las palabras clave en otro idioma. Si el artículo ha sido redactado en español, el resumen y las palabras clave serán elaborados en inglés. En cambio, si el artículo ha sido escrito en inglés o portugués, el resumen y las palabras clave deberán ser presentados en español.
- 4) Al final del trabajo, se debe incluir el listado de las referencias bibliográficas, ordenadas alfabéticamente. Este listado contendrá solo los textos citados directa o indirectamente en el cuerpo del artículo.

5. Estilo de las citas

Dentro del cuerpo principal, las citas textuales de hasta tres renglones se entrecomillarán y, a continuación, entre paréntesis se indicarán los siguientes datos: “apellido del autor, año, páginas”. Las de mayor extensión no se entrecomillarán, sino que se colocarán en párrafo aparte, con fuente de tamaño un punto inferior que el resto del cuerpo (es decir, en tamaño 11), con una sangría izquierda de 0,5 cm. Al final se incluirán los datos de procedencia (autor, año, página/s).

Si la cita no es textual sino indirecta o referenciada, al finalizar la idea se indicarán entre paréntesis el apellido y el año de edición de la obra (por ejemplo: Gómez, 2005).

6. Ordenamiento bibliográfico

El ordenamiento bibliográfico se realizará mediante la exposición de un listado que contendrá solo las obras referenciadas directa o indirectamente y que se encontrará organizado alfabéticamente.

El orden de los datos para la citación es el siguiente:

- Libro: Apellido e inicial del nombre de autor/es; a continuación, entre paréntesis, el año de publicación; luego un punto y el título del libro en cursiva con las primeras letras en mayúscula (punto y seguido). El nombre de la editorial. Si el libro ha sido traducido, se deben incluir los datos del traductor luego del título del libro. Si la edición va más allá de la primera, luego del nombre del traductor corresponde el número de edición.
- Artículo en libro con editor (o compilador): Apellido e inicial de autor/es, año de publicación entre paréntesis, título del trabajo en estilo normal, punto y seguido; a continuación: “En”, nombre de compilador/es o editor/es

o coordinador/es, luego, entre paréntesis el rol abreviado (“Comp.”, “Eds.”, “Coords.”), el título del libro en cursiva con las primeras letras en mayúscula (punto y seguido). Luego, nombre de la editorial. Si la edición va más allá de la primera, corresponde incluir el número de edición.

- Artículo en revistas científicas: autor/es, año de publicación entre paréntesis. Título del trabajo, en normal y sin comillas. Título de la obra publicada en cursiva, volumen en cursiva, e inmediatamente, sin espacio, el número entre paréntesis, sin cursiva, y por último el número de páginas entre las cuales se extiende el artículo.
- Texto consultado en Internet: apellido y nombre de autor/es, año de edición, título del artículo (o libro). Luego citar página consultada y fecha de consulta.
- Entrevistas personales: Apellido y nombre del entrevistado; lugar de entrevista. Por ejemplo: Gutiérrez, Pedro. Calzar SA. Santa Rosa, La Pampa. Comunicación personal, fecha.

Cualquier caso de duda será resuelto conforme a las normas APA (American Psychology Association), 7° edición.

7. Tablas, gráficos e ilustraciones

En caso de incluir tablas, gráficos e ilustraciones, cada uno de estos elementos deberá estar enumerado correlativamente a lo largo del trabajo, con su correspondiente encabezamiento y título. Asimismo, deberán indicarse las referencias al pie con tamaño de fuente 11.

8. Envío de artículos

Los trabajos se enviarán en formato .doc, .docx u .odt a la dirección de correo electrónico de la revista: investigacionyposgrado@eco.unlpam.edu.ar o por medio de la presente plataforma: <https://cerac.unlpam.edu.ar/index.php/perpectivas>.

9. Otras informaciones

El o los dictámenes (según corresponda) de los trabajos evaluados será/n comunicados a los autores. Estos serán responsables del contenido de sus contribuciones y de la exactitud de las citas y referencias bibliográficas. El Cuerpo Editorial se reservará el derecho de hacer las modificaciones necesarias para mantener el estilo de la revista. Previo a la publicación del artículo, el autor o los autores deberán suscribir un documento que ceda los derechos de reproducción del artículo y en el que asegure haber cumplido con las exigencias éticas de citación y autorización para la publicación del texto.

Guidelines for authors

The Faculty of Economic and Legal Sciences, through the academic journal *Perspectivas de las Ciencias Económicas y Jurídicas*, provides a space for the publication of productions, with a section for general institutional issues. This is why a differentiation is made in sections, which are: scientific research, scientific-academic dissemination, book reviews, conferences, interviews, and comments related to scientific-academic activities and institutional developments.

In order to clarify the content of each section, a brief description is included:

Scientific research: for articles presenting partial or final results of an investigation. Articles that account of the progress or results of the completion of post-graduate thesis are included in this section. To be published in this section, the positive evaluation of two (2) external evaluators is necessary.

Books reviews, conferences, interviews and comments regarding scientific-academic activities: this section will include book reviews, conference transcripts, interviews, and other types of work that make critical comments about institutional activities, either scientific or academic, which are held in the Faculty of Economic and Legal Sciences (UNLPam) or in other institutions, such as an evaluative synthesis of conferences, scientific courses, promotional workshops, etc. In the case of critical comments, it is essential that the article is not merely descriptive but that it includes an assessment by the author. These works must be approved by at least two of the members of the Editorial Committee for its inclusion in the journal.

Institutional information: This section is intended for information that the authorities of the Faculty of Economic and Legal Sciences of the National University of La Pampa wish to communicate to the community of readers.

Guidelines for the presentation of articles

1. Original and unpublished works

The articles submitted must be original, unpublished and have not been or be submitted simultaneously for evaluation in another publication. All articles should be written in a clear, coherent and dynamic manner. Orthographic and grammatical conventions of the chosen language must be respected.

2. Guidelines for presentation

The articles submitted for eventual publication in the journal in sections “Scientific Research” shall have, an indicative title, an extension of between 10 (minimum) and 20 pages (maximum). The works Section of “Books reviews, conferences, interviews and comments regarding scientific-academic activities” will have the necessary extension; Therefore, they will not have a minimum but not more than 15 pages, roughly. The extension includes tables, graphics, notes and bibliographical references. The line spacing will be 1.5 lines, the font, Times New Roman, and the size for the body of the work, 12. The indentation of the opening sentence of each paragraph will be 1.5.

The footnotes will be made in Times New Roman, size 10. The line spacing will be single and there will be no indentation in the opening sentence of paragraphs. Citation will be made according to the APA standards. In case of extensive textual citations, according to APA standards, the size will be one point less than the rest of the text, size 11. The pages will be size A4 and with margins 2,5.

We will receive articles in Spanish, English and Portuguese.

3. Constituent parts of articles

Published papers should contemplate the following aspects:

- a) The title, in sustained capital letters. It must be noted that this should be clear, descriptive of the topic discussed in the article and concise.
- b) Then, the names of the author(s) should be included. For this purpose, the full name of the author must be included first, and then the last name without uppercase or small capitals. After the last name, a reference mark will be made with a footnote that will indicate the academic title(s), academic institutional affiliation and e-mail address. If necessary, the institutions which funded or collaborated with the research project that gave rise to the article will be mentioned in the same footnote.
- c) Then, a summary of the work will be included, which shall not exceed 200 words, with five key words and the abstract and key words in another language. If the article has been written in Spanish, the abstract and key words will be written in English. Nevertheless, if the article has been written in English or Portuguese, the abstract and key words should be written in Spanish.

d) at the end of the paper, the list of bibliographic references must be added, ordered alphabetically. This list will only contain the texts cited directly or indirectly in the body of the article.

4. Citation style

Within the main body, textual quotes of up to three lines will be written in quotation marks, and then the following data will be indicated in parenthesis “surname of the author, year, pages”. Extended quotes will not be written in quotation marks, but will be placed in a separate paragraph, with font size one point lower than the rest of the body (ie, in size 11), with a left indentation of 0.5 cm. The data of origin will be included at the end (author, year, pages).

If the quote is not textual but indirect or indexed, the surname and the year of publication of the work will be indicated when finalizing the idea, in parenthesis (for example: Gómez, 2005).

5. Bibliographic ordering

The bibliographic order will be made through the presentation of a list that will contain only works indexed directly or indirectly and that will be organized alphabetically.

The order of the data for the citation is the following one:

- Book: Last name and initial of the author’s name; then, in parentheses, the year of publication; then a dot and the title of the book in italics with the first letters in capital (dot followed). Then, the name of the publisher. If the book has been translated, the translator’s data must be included after the book title. If the edition goes beyond the first, after the name of the translator corresponds the edition number.
- Article in book with editor (or compiler): Last name and author’s initial, year of publication in parentheses, title of the work in normal style; after that: “En”, compiler name/es or publisher/s or coordinator/s, then in parentheses the abbreviated role (“Compi.”, “Ed.”, “Coord.”), the title of the book in italics with the first letters in capital (dot followed). The name of the publisher. If the edition goes beyond the first, it is necessary to include the edition number.
- Article in scientific journals: Author/s (colon). Title of the work in normal style and without quotation marks. Title of the work published in italics, number, volume, publication date in parentheses, colon and finally the number of pages through which the article is extended.
- Text accessed on the Internet: Last name and author’s name, year of publication, title of the article (or book). Quote page consulted and date of consultation.

- Personal interviews: Last name and name of the interviewee; place of interview. E.g. Gutiérrez, Pedro. Calzar SA. Santa Rosa, La Pampa. Personal communication, date.

In case of doubt, APA conventions (American Psychology Association), 7th edition, will be applied.

6. Tables, graphics and illustrations

If tables, graphics and illustrations are included, each of these elements must be listed correlatively throughout the work, with its corresponding heading and title. Reference should also be made to the foot with font size 11. They must be produced in grayscale.

7. Shipping of items

Papers will be sent in .doc, .docx or .odt format to the email address of the journal: secciciaytecnica@eco.unlpam.edu.ar (or to the email address indicated by the Research and Postgraduate Secretariat). The Secretariat will acknowledge receipt to the authors and forward it to the Director of the Journal to verify compliance with the formal requirements, once this instance is over, it will be sent to external evaluation via email.

8. Referees

The referees will be selected from the Data Bank Incentive Program of the Ministry of Education, taking into account the theme of its content. There cannot be any conflict of interests for the referees and the article to be reviewed.

9. Other information

The opinion(s) (as appropriate) of the evaluated papers will be communicated to the authors. They will be responsible for the content of their contributions and the accuracy of citations and bibliographic references. The Editorial Board reserves the right to make the modifications necessary to maintain the style of the journal. Prior to publication of the article, the author or authors must subscribe a document that transfers the rights of reproduction of the article and in which it assures to have fulfilled the ethical exigencies of citation and authorization for the publication of the text.

Guia de publicação para a revista *Perspectivas*

A Faculdade de Ciências Econômicas e Jurídicas, através da revista *Perspectivas das Ciências Econômicas e Jurídicas*, fornece espaço para a publicação de produções direcionadas aos assuntos institucionais em geral. Para isso, faz-se uma diferenciação em diversas seções tais como: iniciação científica; resenhas de livros, conferências, entrevistas e comentários de atividades científico-acadêmico e novidades institucionais.

Descreveremos, a seguir, mais informações a respeito dos conteúdos de cada seção:

A seção **Investigação Científica** destina-se a artigos que apresentem resultados parciais ou Anais de uma investigação. Nesta seção, incluem-se artigos que considerem os avanços ou resultados da realização de teses de pós-graduação. Para publicação, nesta seção, torna-se necessário o parecer positivo de (2) dois avaliadores externos.

A seção **Resenha de livros, Conferências, Entrevistas e comentários de atividades de natureza científico-acadêmico** traz um perfil mais amplo onde é possível apresentar resenhas de livros, transcrição de conferências, entrevistas e outras formas de trabalhos que façam comentários críticos sobre atividades institucionais do âmbito científico ou acadêmico contempladas na Facultad de Ciencias Económicas y Jurídicas (UNLPam) ou em outras instituições. Além dos gêneros citados é possível a publicação para síntese avaliativa de conferências, curso científico, oficina de divulgação, etc. Nos casos de comentários críticos, é fundamental que o artigo não seja meramente descritivo mas que incorpore a avaliação por parte do autor. Esses trabalhos, para sua inclusão na revista, deverão ser aprovados por, pelo menos, dois dos membros do Comitê Editorial.

Seção **Informação institucional** está direcionada para oferecer informação exclusiva das autoridades da Faculdade de Ciências Econômicas e Jurídicas da Universidad Nacional de La Pampa, é o espaço destinado à comunicação à comunidade de leitores.

Guia para a apresentação de artigos

1. Trabalhos originais e inéditos

Os artigos deverão ser originais, inéditos e não podem ser, simultaneamente, submetidos a avaliação em outra publicação. Todos os artigos deverão ser escritos de forma clara, coerente e dinâmica. Deve-se respeitar as regras ortográficas e gramaticais da língua na qual se escreve.

2. Pautas para apresentação

Os artigos apresentados para eventual publicação na revista nas seções “Investigação Científica” deverão ter, a modo indicativo, uma extensão entre 10 (como mínimo) e 20 páginas (como máximo). Os trabalhos da seção “Resenhas de livros, conferências, entrevistas e comentários de atividades de natureza científico-acadêmico” terão uma extensão máxima de 15 páginas aproximadamente. A extensão inclui quadros, gráficos, notas e referências bibliográficas. O espaço entre linhas será de 1,5, a fonte Times New Roman e o tamanho para o corpo do trabalho, 12. O recuo da oração inicial de cada parágrafo será de 1,5. As notas de rodapé serão em Times New Roman, tamanho 10. O espaço entre linhas será simples e não se deixará recuo na oração inicial dos parágrafos. As citações se realizarão conforme as normas APA. No caso de citações textuais extensas, conforme as normas APA, o tamanho será de um ponto a menos do que o resto do texto, ou seja, 11.

As páginas serão A4 e com margens 2,5.

Receber-se-á artigos em espanhol e português.

3. Partes constitutivas dos artigos

Os trabalhos que se apresentem deverão incluir os seguintes pontos:

- a) Título, em letra maiúscula e em caixa alta. Deve-se ter em consideração que o mesmo deverá ser claro, descritivo do tema trabalhado no artigo e conciso.
- b) Nomes do/dos autor/es. Para isso, se indicará, primeiro, o nome completo do autor e logo o sobrenome sem maiúsculas nem variações de tamanho das letras. Após o sobrenome se realizará uma chamada com uma nota de rodapé que indicará título/s acadêmico/s, instituição acadêmica à qual pertence e endereço eletrônico de contato. Caso seja necessário, na mesma nota de rodapé se mencionará instituições que financiem ou colaborem com a investigação que originou o artigo.
- c) Resumo que deverá vir após os nomes. Se incluirá um resumo do trabalho que não deverá exceder as 200 palavras. São permitidas cinco palavras-chave. O resumo e as palavras-chave devem vir também em outro idioma. Por exemplo, se o artigo estiver escrito em espanhol, o resumo e as palavras-

chave deverão ser elaborados também em inglês. Caso, o artigo tenha sido escrito em inglês ou português, o resumo e as palavras-chave deverão ser apresentados em espanhol.

- d) Referência. Ao final do trabalho, deve-se incluir a Referência bibliográfica em ordem alfabética. Esta lista conterà apenas textos citados direta ou indiretamente no corpo do artigo.

4. Estilo das citações

Dentro do corpo principal, as citações textuais de até três linhas serão colocadas entre aspas e, na sequência, entre parêntesis, indicarão os seguintes dados “sobrenome do autor, ano, número da página citada”. As de maior extensão não serão colocadas entre aspas, mas em um parágrafo à parte, com fonte de tamanho um ponto inferior que o resto do corpo (ou seja, em tamanho 11), com um recuo esquerdo de 0,5 cm. Em Anais se incluirão os dados de procedência (autor, ano, páginas). Se a citação não for textual, mas indireta ou referenciada, ao analisar a ideia se indicará entre parêntese o sobrenome e o ano de edição da obra (por exemplo: Gómez, 2005).

5. Ordenamento bibliográfico

O ordenamento bibliográfico se realizará perante a exposição de uma lista que terá só as obras referenciadas direta ou indiretamente organizado alfabeticamente. A ordem dos dados para a citação é a seguinte:

- Livro: sobrenome e inicial do nome do/s autor/es; a seguir, entre parêntesis, o ano de publicação; ponto final. Título do livro em itálico com as primeiras letras em maiúscula (ponto final). O nome do editorial. Se o livro foi traduzido, deve-se incluir os dados do tradutor após o título do livro. Se a edição for mais de uma, o nome do tradutor corresponde ao número da edição.
- Artigo em livro com editor (ou compilador): Sobrenome e inicial de autor/es, ano de publicação entre parêntese, título do trabalho em estilo normal; a continuação: “En” nome do compilador/es ou editor/es ou coordenador/es, logo, entre parênteses o rol abreviado (“Comp.”, “Eds. ”, “Coords”), o título do livro em itálico com as primeiras letras em maiúsculo (ponto final). O nome do editorial. Se a edição for mais de uma, deve se incluir o número de edição.
- Artigo em revistas científicas: Autor/es (dois pontos). Título do trabalho normal e sem aspas. Título da obra publicada em itálico, número, volume, data da publicação entre parênteses, e por último o número de páginas dentre as quais se estende o artigo.
- Texto consultado na internet: Sobrenome e nome do autor/es, ano de edição, título do artigo (ou livro). Citar página consultada e data de consulta.

- Entrevistas pessoais: Sobrenome e nome do entrevistado; lugar da entrevista. Ex. Gutiérrez, Pedro. Calzar SA. Santa Rosa, La Pampa. Comunicação pessoal, data.

Qualquer dúvida será resolvida conforme as normas APA (American Psychology Association), publicada na 7^o edição.

6. Tabelas, gráficos e ilustrações

No caso de incluir tabelas, gráficos e ilustrações, cada um desses elementos deve ser enumerado correlativamente ao longo do trabalho, com o seu correspondente cabeçalho e título. Também, deverá ser indicado as referências no rodapé em tamanho de fonte 11. Elas deverão ser elaboradas em escala de cinza.

7. Envio dos artigos

Os trabalhos serão enviados em formato .doc, .docx ou .odt ao endereço eletrônico da revista: seccinciaytecnica@eco.unlpam.edu.ar (ou o que a Secretaria de Investigação e Pós-graduação indique). A Secretaria acusará recebimento de documento ao/aos autor/es e o encaminhará ao Diretor/a da Revista para constatar o cumprimento dos requisitos formais, superada essa instância será enviada uma avaliação externa, perante endereço eletrônico.

8 Avaliadores

Os avaliadores serão selecionados através do Banco de Dados do Programa de Incentivos do Ministério de Educação da Nação, tendo em consideração a temática de seu conteúdo.

9. Outras informações

O/Os ditame/s (segundo corresponda) dos trabalhos avaliados será/ão comunicado/s aos autores. Os mesmos serão responsáveis do conteúdo de suas contribuições e da exatidão das citações e referências bibliográficas. O corpo Editorial se reservará ao direito de fazer as modificações necessárias para manter o estilo da revista. Ante a prévia de publicação do artigo, o autor ou os autores deverão subscrever um documento que ceda os direitos da reprodução do artigo e que assegure ter cumprido com as exigências éticas de citação e autorização para a publicação do texto.