



Universidad de
San Andrés

Universidad de San Andrés

Departamento de Ciencias Sociales

Licenciatura en Ciencia Política y Gobierno

Licenciatura en Relaciones Internacionales

**Coordinación público-privada para el Desarrollo
Sostenible: Un estudio de caso dentro de la industria
de hidrocarburos en Argentina.**

Lucía Hukovsky

N° legajo: 29081

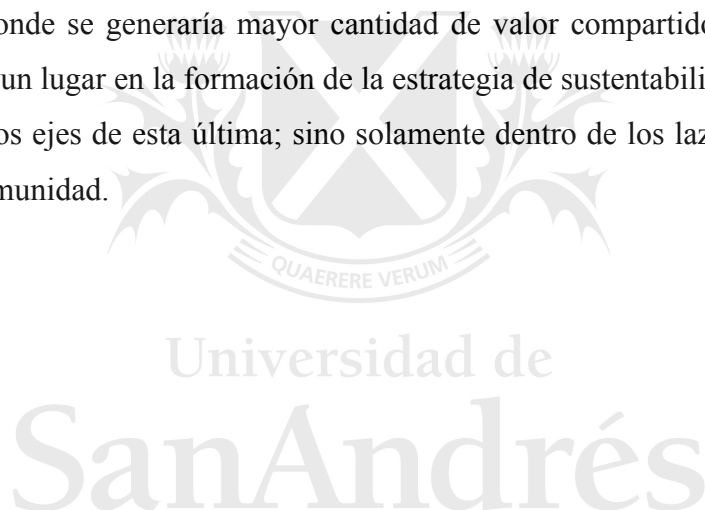
Director de Tesis: Daniel Friel

Buenos Aires, Argentina

Fecha: 30 de agosto de 2022

Abstract:

Este trabajo busca conocer cómo las relaciones intersectoriales de colaboración entre una empresa hidrocarburífera y OSC impactan a la implementación que la empresa hace de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), incorporando el concepto de *valor compartido* en la interacción entre los actores. Para la investigación se consideró como línea temporal inicial el año 2015, en el cual se comunicaron los ODS por parte de la Organización de las Naciones Unidas. Metodológicamente se realizó una entrevista en profundidad y análisis de los reportes de sustentabilidad de la compañía entre los años 2017 y 2020. En el estudio de caso se encontró que las relaciones intersectoriales de colaboración entre la compañía en cuestión y las OSC se dieron alrededor de los ODS sociales y económicos, especialmente, en torno a temas de educación (ODS 4), trabajo decente (ODS 8) y salud (ODS 3). Además, es en estos ejes y objetivos donde se generaría mayor cantidad de valor compartido. Sin embargo, las OSC no ocuparían un lugar en la formación de la estrategia de sustentabilidad, como tampoco estarían en todos los ejes de esta última; sino solamente dentro de los lazos que la compañía pretende con la comunidad.

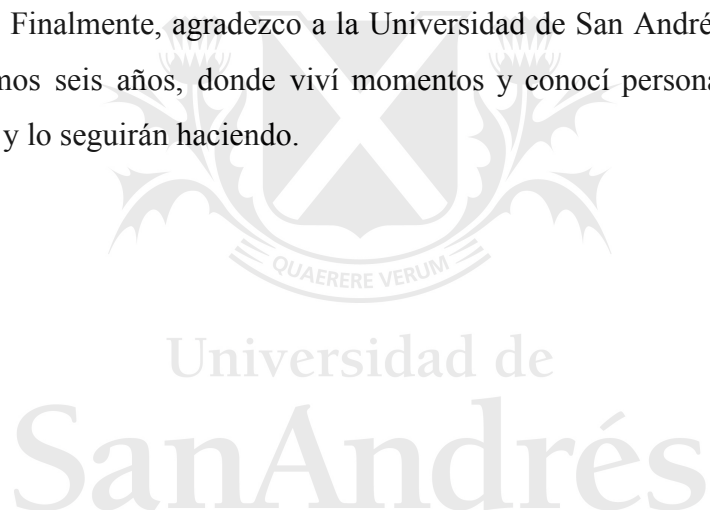


Agradecimientos

Este trabajo fue posible gracias al apoyo de una innumerable cantidad de personas a lo largo de toda su creación. Principalmente, debo a Daniel Friel que cumplió pacientemente el rol de director de tesis y mentor de forma maravillosa, siempre acompañando la evolución de la investigación con aportes valiosos e imprescindibles.

A mis queridos padres, a quienes dedico las páginas de este trabajo, que han sostenido mi mano y apoyado mi crecimiento incondicionalmente desde el inicio. A mi familia, Denisse y mis amigas que han escuchado pacientemente mis quejas y preocupaciones trayendo tranquilidad y luz en los peores momentos.

A Federico Merke y Andrea Oelsner quienes fueron parte de mi formación profesional, calmaron mis dudas, tanto en el inicio como en el final; y me dieron seguridad para seguir mis propios pasos. Finalmente, agradezco a la Universidad de San Andrés que fue mi hogar durante estos últimos seis años, donde viví momentos y conocí personas que me inspiran hasta el día de hoy y lo seguirán haciendo.



Índice

Introducción:	6
Objetivos de la investigación:	6
Generales:	6
Específicos:	7
Antecedentes:	8
Marco teórico:	10
Relaciones de colaboración EMPRESAS-OSC:	13
Clasificación y evolución:	13
Nivel de alineamiento:	17
Condiciones, obstáculos y riesgos:	19
Emprendedurismo social:	21
Relaciones de colaboración intersectorial para alcanzar los ODS:	22
Valor compartido en las relaciones de colaboración EMPRESAS-OSC:	25
Valor compartido y ventajas competitivas:	28
Clasificación de los ODS:	29
Ejes de análisis y Argumento:	33
Estrategia Metodológica:	34
Estudio de caso:	34
Marco temporal:	36
Metodología:	36
Entrevistas y Análisis de archivo	36
Codificación de los datos	38
Caso Pampa Energía:	39
Actividad principal:	39
Sustentabilidad:	40
Las relaciones intersectoriales Pampa Energía - OSC en profundidad:	40
Generación de vínculos intersectoriales:	40
Objetivos de los vínculos intersectoriales:	42
Estadío de los vínculos intersectoriales:	44
Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía:	46
Organizaciones Internacionales y la Agenda 2030:	47
Implementación y evaluación de los ODS:	48
División de los ODS :	48
Participación de OSC:	50
Resultado del análisis:	53
Conclusión:	57

Bibliografía	61
Anexos	68
Apéndices	75



Universidad de
San Andrés

Coordinación público-privada para el Desarrollo Sustentable: Un estudio de caso dentro de la industria de hidrocarburos en Argentina.

Introducción:

Actualmente es de público conocimiento el costo ambiental que supone para las generaciones futuras no adoptar medidas de desarrollo sostenible, y la necesidad de sostener un capital natural constante. En este sentido, la Comisión Brundtland concibió el concepto de desarrollo sostenible en 1987 como aquel “que satisface las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades” (Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo 1987; en Spaiser et al., 2017). Entre muchas otras tareas, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) pretenden erradicar la pobreza y crear mejores condiciones de salud tanto en los países desarrollados como en desarrollo. Sin embargo, los gobiernos, las empresas y las organizaciones de la sociedad civil (OSC) han dado respuestas separadas y poco coordinadas a los desafíos que impone el desarrollo sostenible. Una de las causas es que no se ha logrado comprender la complejidad que presentan los meta-problemas como este en cuestión (Rodrigo & Arenas, 2014).

Cabe destacar que, aunque existe una ausencia de acuerdos internacionales efectivos para la protección de recursos, esto no determinó el fracaso de los procesos integradores de las preocupaciones ecológicas y sociales que resulte en una gobernanza global efectiva (Sanchez-Galera, 2017). En este sentido, los gobiernos no pueden trabajar en solitario para alcanzar el desarrollo sostenible. En otras palabras, es necesario que todos los actores presentes en las sociedades aporten a la causa. Es de esta visión que surgen las relaciones intersectoriales de colaboración. Específicamente, las empresas son un actor de suma importancia para lograr los objetivos. Sin embargo, las mejores prácticas surgirán de la acción conjunta entre empresas y actores del sector público.

Objetivos de la investigación:

Generales:

En este trabajo nos interesa conocer y observar a nivel local y de la organización cómo las relaciones entre una empresa petrolera con OSC a lo largo del tiempo afectan la

incorporación de los ODS que hacen la primera a partir del concepto de valor compartido. En primer lugar, queremos saber: **¿Hasta qué grado los vínculos entre Pampa Energía y las OSC influyen sobre la implementación que hace la empresa petrolera de los ODS?**

Específicos:

En primer lugar, un punto central de esta investigación es que nos queremos centrar desde el punto de vista de las empresas y compañías privadas sobre las alianzas intersectoriales con OSC para el desarrollo sostenible. En este sentido, la literatura existente abarca ampliamente sobre las condiciones y características que las OSC deben tener para facilitar los vínculos con empresas, la necesidad de tener en cuenta al tercer sector para alcanzar el desarrollo sostenible, y los beneficios que traen las alianzas intersectoriales para las partes. Sin embargo, nosotros nos proponemos conocer qué ocurre dentro de una compañía a partir de tales alianzas. Más específicamente queremos observar las particularidades sobre cómo esta última interactúa con OSC para alcanzar sus objetivos de sustentabilidad. Es por ello que de la pregunta central de este trabajo, detallada más arriba, surgen otras sub-preguntas que nos guían hacia nuestro objetivo principal.

En primer lugar, queremos conocer en nuestro caso de estudio qué tiene en cuenta la empresa al momento de entablar relaciones de colaboración intersectorial: si la empresa en cuestión considera OSC locales, aplicadas a ciertas comunidades o ambientes específicos; si son OSC con personería internacional, con qué frecuencia se da el rol del emprendedor social en las OSC con las que se vincula la empresa. En segundo lugar, nos interesa conocer si la empresa solo considera ciertas dimensiones para las alianzas intersectoriales de colaboración, por ejemplo, solo tiene en cuenta programas de educación o de salud, o sectores sociales directamente afectados por las actividades de la empresa, o el cuidado del medio ambiente en cierta área como aguas cercanas, pero no la contaminación del aire; etc. ¿En base a qué criterios Pampa Energía elige relacionarse con OSC? ¿Las alianzas con OSC están relacionadas con objetivos sociales o ambientales?

Adicionalmente, queremos observar cuáles son las intenciones de fondo de las relaciones de colaboración entre empresas y OSC. En este sentido, una dimensión de nuestra pregunta de investigación es si son motivaciones altruistas o utilitarias las que motivan relaciones de colaboración con OSC. Por ejemplo, podría ocurrir que una empresa tenga programas de desarrollo sustentable como estrategia de diferenciación. En cambio, también podría existir un sentimiento de responsabilidad y empatía que lleva a la empresa a querer involucrarse con

lo que pasa a su alrededor. ¿Cuáles beneficios futuros identifica o prevé la compañía a partir de implementar programas de desarrollo sustentable en conjunto con OSC?

Como veremos más adelante, cuando analizamos relaciones de cooperación intersectorial encontramos que es de gran importancia la variable del tiempo. En este sentido, la colaboración entre diversos actores puede evolucionar en un rango de diferentes etapas, como también podría mantenerse en un solo estadio. Siendo que para delimitar el alineamiento entre las partes para clasificar el vínculo sólo tomamos en cuenta la base común que exista entre las partes, podría ocurrir que la empresa en cuestión se encuentre en su totalidad en un estado de filantropía empresarial y mantenga solamente alianzas superficiales. ¿En cuál etapa de relaciones de colaboración se encuentra Pampa Energía? ¿Hacia qué dirección van sus vínculos con OSC?

Por otro lado, nos importa cómo estas alianzas de colaboración entre empresas-OSC impactan en la implementación de los ODS. En este sentido, nos preguntamos:

Las alianzas existentes y sus correspondientes programas ¿a cuáles ODS aportan? ¿Estos ODS son ambientales o sociales? ¿Están vinculados a sus operaciones de producción? ¿Qué rol tuvo la alianza con la OSC en la formulación de los cursos de acción para cada ODS en cuestión? ¿Cuál es el grado de valor compartido de esos ODS? ¿Pampa Energía implementa otros ODS para los cuales no formó ningún tipo de relaciones de colaboración con OSC?

Antecedentes:

Cada vez más investigaciones demostraron que invertir en el desarrollo sostenible no era una beneficencia, sino una inversión significativa e inteligente con un impacto positivo tanto en la empresa como en la sociedad (Schramade, 2017). Esto último se debe a que las acciones sostenibles llevarían a “reducir el riesgo, diversificar el mercado y la cartera, aumentar los ingresos, reducir los costos y mejorar los productos” (OCDE, 2016; en Ridho et al., 2018, p. 3). Así, la relación entre las OSC y las empresas consiste en las prácticas que implementan estas últimas para involucrar a esas partes de manera positiva en la “búsqueda de buena voluntad, consentimiento, control, cooperación, responsabilidad, confianza, equidad o gobierno corporativo mejorado” (Greenwood, 2007).

En este sentido, podemos poner a las OSC como stakeholders, siendo estos últimos todas aquellas personas y grupos de cualquier signo y finalidades, actuales y futuros, que se ven

afectados por las operaciones y decisiones de una empresa, pero que a la vez también pueden afectar estos procesos (Freeman 1984, p. 25; en Hörisch et al., 2014; Moreno, 2015). Por lo tanto, desde la perspectiva del desarrollo sostenible, las empresas deben decidir cuidadosamente cómo relacionarse con las OSC (Jamali & Karam, 2016; en Davila et al., 2018, p. 950).

Diversos autores (Campbell, 2007; Hörisch et al., 2014) hablan sobre el papel que las OSC y ONGs tienen en cuanto al desarrollo de las empresas y los valores que entran en juego. En este sentido, las organizaciones sociales pueden desde monitorear el accionar de las empresas y corporaciones hasta ejercer presión sobre ellos para que sigan ciertas normas establecidas, sean o no reglas escritas; y, si es necesario, pueden establecer códigos de conducta que sean aceptables. Al mismo tiempo, las relaciones entre las empresas y las OSC yacen sobre valores morales y éticos respecto al cuidado de los recursos naturales y sociales, que agrega una perspectiva de largo plazo sobre la maximización de los beneficios empresariales (Hörisch et al., 2014, pp. 332-333). Adicionalmente, Davila et al., (2018) agregan importancia a la participación de las OSC y ONGs en el desenvolvimiento económico ya que representan (directa o indirectamente) a otros grupos de interés que de otra forma no serían tenidos en cuenta, como son las mujeres, niños, comunidades locales, entre otros.

Adicionalmente, existe un debate en la literatura sobre en cuáles sectores es más probable que existan acciones hacia un desarrollo sostenible. Por un lado, Porter & Kramer (2006) sostienen que aquellas industrias y corporaciones que hacen un uso extensivo de recursos naturales y humanos en su producción, por ende, sus beneficios económicos dependen en gran medida de la explotación de esos recursos; serían menos propensos a implementar los ODS, por lo menos aquellos objetivos que interfieran con la forma en que se desenvuelven, y a tomar acciones dirigidas a remediar o mejorar la forma en la que producen.

Sin embargo, Gerged & Almontaser (2021) postulan y, posteriormente, comprueban su hipótesis que cuanto mayor es la sensibilidad ambiental de una industria, más positiva es la relación entre el desempeño de los ODS a nivel nacional y los informes corporativos sobre los ODS en una muestra de las principales empresas de dicha industria. Los autores toman el caso de las empresas de la industria petrolera en Libia y muestran que las empresas se preocupan y reaccionan ante la posibilidad de poner en riesgo los recursos naturales con los que producen, como los ODS 6, 7, 12 y 13 (Anexo 1).

Por otro lado, Porter & Kramer (2006) proponen una relación entre la sociedad y las empresas de interdependencia y necesidad mutua. En este sentido, los autores exponen que la dependencia mutua de las empresas y la sociedad implica que tanto las decisiones empresariales como las políticas sociales deben seguir el principio de *valor compartido*. Es decir, las opciones deben beneficiar a ambas partes. En este sentido, la relación entre las corporaciones y las OSC se dará alrededor de la tarea de buscar oportunidades de desarrollo sostenible en las que se aplique el mencionado concepto.

Más aún, el concepto de *valor compartido* es central para nuestro trabajo ya que nos ayuda a dejar de lado la concepción de tensión y conflicto entre las empresas y la sociedad para pasar a un plano de interrelación, como se explicó anteriormente. En este sentido, Porter & Kramer (2006) explican el beneficio mutuo que los diferentes actores en cuestión recibirían de perseguir acciones con alto valor compartido, lo que podemos derivar a la incorporación de los mencionados ODS:

Las corporaciones exitosas necesitan una sociedad saludable. La educación [ODS 4], la atención médica [ODS 3] (...). Los productos y las condiciones de trabajo seguros [ODS 8 y 9] no solo atraen a los clientes, sino que también reducen los costos internos de los accidentes. La utilización eficiente de la tierra, el agua, la energía y otros recursos naturales [ODS 6, 7, 11, 12 y 13] hace que las empresas sean más productivas. El buen gobierno, el estado de derecho y los derechos de propiedad [ODS 16] son esenciales para la eficiencia y la innovación. (p. 5)

En cuanto a las críticas hacia la implementación de los ODS, por un lado, encontramos que Spaiser et al., (2017) sostienen que llevar un crecimiento económico sostenible, si bien puede ir de la mano de objetivos socioeconómicos, sería inconsistente con los objetivos medioambientales, es decir, con aquellos dirigidos a la protección de los recursos naturales. En la misma línea Crane et al., (2014) sostienen que hay tensiones que pueden ocurrir entre los intereses económicos de las empresas y los objetivos sociales y ambientales. En tales circunstancias, podría ocurrir que las corporaciones dirijan mayores recursos a promover la imagen de un desarrollo sostenible, antes de verdaderamente buscar soluciones a los problemas complejos que genera la producción sobre los recursos naturales y sociales.

Marco teórico:

Por un lado, existe la concepción de que las relaciones intersectoriales de colaboración surgen como respuesta al déficit de legislación que existiría en cuanto a acciones que lleven a un

desarrollo de los países y de las economías que sea sostenible. Esto último ocurre dentro de la perspectiva institucional (Van Huijstee et al., 2007). Sin embargo, Biermann et al. (2007) encuentran que, cuando analizamos globalmente en cuáles países se da una mayor cantidad de relaciones intersectoriales, es en realidad en aquellos lugares donde hay mayor institucionalización sobre el tema que se da la mayor cantidad de alianzas intersectoriales. Es decir, pareciera ser que un alto grado de densidad normativa por parte de los gobiernos e instituciones políticas estimulan el espíritu de asociación (Biermann et al., 2007, p. 243). Por el otro lado, podemos analizar las alianzas estratégicas intersectoriales desde la perspectiva de los actores. Es decir, los actores, tanto del sector privado como del sector público, buscan en las asociaciones intersectoriales llegar a las mejores prácticas para resolver situaciones y problemáticas de desarrollo sustentable. Desde este punto de vista es que los vínculos ocurren como instrumentos para alcanzar objetivos, en lugar de concentrarnos en su rol institucional en el espacio político (Van Huijstee et al., 2007). Por lo tanto, encontramos conveniente utilizar la perspectiva de los actores para este estudio, debido a que es esta última la que analiza las relaciones de colaboración como una herramienta para alcanzar objetivos, en nuestro caso serían los ODS.

Aunque existen diversas relaciones intersectoriales de colaboración, como las que se dan entre OSC-OSC, OSC-empresa, empresa-agencia gubernamental, relaciones tripartitas, etc. Este trabajo tiene como objetivo estudiar solamente las relaciones de colaboración entre OSC y empresas. Por ello, de ahora en más cuando se haga referencia a alianzas o relaciones intersectoriales nos referimos solamente a este último, y no a todos los tipos posibles. Adicionalmente, se quiere analizar el impacto que las relaciones de colaboración entre empresas y OSC tendrían sobre la estrategia de sustentabilidad y sostenibilidad de la empresa, aplicado a la implementación de los ODS por parte de la organización privada. Para ello, se expondrá a continuación conceptos a utilizar sobre a quiénes se considera OSC y empresas, qué entendemos por relaciones de colaboración y cómo se aplica esto último a nuestro eje de estudio.

Aunque se ha anticipado en la sección anterior que tanto las empresas como las OSC se benefician de trabajar en conjunto, quedan cuestiones sin aclarar de los detalles de la interacción. Al explicar los conceptos, las condiciones y los efectos de las alianzas entre empresas y OSC podemos entender las diversas condiciones que existen para el avance y éxito de estas alianzas, cómo se aplica al desarrollo sustentable y se abre camino para poder proponer nuevas clasificaciones, como veremos más adelante.

Definiciones y conceptos a utilizar:

En primer lugar, es importante aclarar que si bien es posible hacer separaciones terminológicas entre OSC y ONGs, para los fines de este trabajo los usaremos de forma indistinta, ambas como constituyentes del tercer sector de la economía. En este sentido, por tercer sector nos “referimos a una matriz masiva de organizaciones privadas, no dedicadas a distribuir ganancias entre accionistas o directores” (Salamon, 1994, p. 109). Más aún, podemos pensar a este tipo de organizaciones como aquellas sin fines de lucro que se configuran alrededor de ideas; movilizan, suministran y distribuyen recursos; generan y propagan información, etc. (Spar & La Mure, 2003, p. 79). Sin embargo, a partir de esta descripción, las OSC no vendrían a ser nada nuevo, sino que existen desde hace décadas. Tal como expresa Salamon (1994), en gran parte de América Latina la red de asociaciones que buscaban justicia social fue el resultado de programas eclesiásticos en la década de 1950. En la actualidad, existe toda una gama de organizaciones dedicadas a diferentes temas y prácticas, algunas de base pequeña y local, y otras con personería internacional. Una forma que facilita identificar quienes integran al tercer sector es que estas no son agencias del gobierno ni empresas con fines de lucro. En este sentido, las empresas vendrían a ser la antítesis de las OSC. Mientras que las primeras se organizan y buscan la creación de riqueza y lucro para sus líderes, las segundas se constituyen en torno a valores e ideas.

Se pueden clasificar a las OSC alrededor de diferentes ejes. Uno de ellos, y que resulta relevante para iniciar nuestro estudio, es sobre las prácticas que estas utilizan para relacionarse con actores del sector privado. Aehlstroem & Sjoestroem (2005) proponen cuatro tipos de OSC en torno a esta temática. Estas pueden ser *conservadoras*, *manifestantes*, *modificadoras* o *escrutadoras*. Esta clasificación resulta relevante para nuestro estudio debido a que debemos tener en cuenta que las empresas no se relacionarían con cualquier OSC. De hecho, habría solo un tipo de OSC capaces de llevar a cabo relaciones de colaboración. A partir de lo que postulan las autoras, lo que diferencia a las organizaciones conservadoras de las otras es que estas utilizan como estrategia asociarse con empresas para la consagración de sus objetivos. Por ende, eso supone que sus estrategias no están en conflicto inexorable con las de las empresas con las cuales se vinculan. En cambio, los demás tipos se caracterizan por estrategias de independencia en las que no hay lugar para asociaciones, ni patrocinio, ni acción conjunta de ningún tipo. Adicionalmente, los vínculos pueden tener diversos grados de intensidad y resultar en un amplio abanico de actividades, como veremos más adelante. En otras palabras, las OSC conservadoras eligen la codirección

de proyectos para resolver problemas sociales o ambientales específicos, que van desde el marketing conjunto hasta actividades educativas (Aehlstroem & Sjoestroem, 2005). Otra de las similitudes que encuentran las autoras sobre este tipo de organizaciones, que facilita la tarea de identificarlas, es que suelen ser OSC que se establecieron hace más tiempo en el país o zona.

Adicionalmente, podemos clasificar las OSC según las ideas que persiguen. Por un lado, tenemos a las organizaciones ambientalistas, generalmente dedicadas al cuidado de los recursos naturales tanto vegetales como animales. Por el otro lado, están las organizaciones sociales, que persiguen la idea de bienestar social con especial foco en aquellos sectores, grupos y personas que se encuentran ignorados u olvidados por el resto de la sociedad e instituciones.

Relaciones de colaboración EMPRESAS-OSC:

Clasificación y evolución:

A partir de lo que postulan diversos autores (Seitanidi & Crane 2009; Pelozo & Falkenberg 2009; Aguilera et al., 2007 en Arena et al., 2013), cuando las empresas logran entablar relaciones de colaboración con las OSC, hay mayor probabilidad de que implementen políticas de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y mejoren el entorno social y el impacto ambiental de sus procesos de producción. Adicionalmente, Hamann & Acutt (2003, en Eweje, 2007) argumentan que la agenda de desarrollo sustentable ve a las empresas como agentes potenciales de desarrollo mediante relaciones de colaboración intersectorial (p. 23). En este sentido, el hilo conductor es que las colaboraciones pueden dar lugar a asociaciones entre empresas y OSC, también denominadas asociaciones o alianzas sociales intersectoriales, con la intención de generar valor, entre otras razones. Estas asociaciones o alianzas pueden, además, tomar diversas formas. Existen diversas tipologías que intentan enmarcar y clasificar las relaciones de colaboración entre empresas y OSC. En este estudio tomaremos, por un lado, las síntesis realizada por Austin (2003, en Austin et al., 2005), un modelo de tres partes en las que las asociaciones van desde una etapa filantrópica hasta transaccional e integradora; y la de Wylmer & Samy (2003), por el otro lado, que clasifica a las relaciones entre empresas y OSC según cómo se lleva a cabo la interacción.

Siguiendo el párrafo anterior, la **etapa filantrópica** es el tipo más antiguo y tradicional de asociación, también conocido como patrocinio. En esta, una empresa ofrece una o varias contribuciones financieras a una OSC. En esta etapa hablamos más bien de vínculos poco profundos, dirigidos a una voluntad de cumplimiento y actitud benéfica (Gray & Stites, 2013, pp. 25-26). Generalmente, en lo que Wylmer & Samy (2003) llaman *filantropía corporativa*, estas acciones se caracterizan por donaciones sin ningún otro tipo de valor agregado, en las cuales son las empresas las que hacen los aportes económicos o de especies a las OSC y estas últimas canalizan el recibimiento para mejorar, aumentar o extender sus actividades. Incluso, en esta etapa, algunas empresas permiten que sus empleados sean voluntarios en las actividades u operaciones de las OSC (Wymer & Samu, 2003, p. 5). De todos modos, para las compañías, estas relaciones funcionan con el fin de promover su marca y extender sus valores como instituciones responsables y comprometidas. Para las OSC estas relaciones funcionan y son relevantes porque sirven para captar fondos.

Otra forma que las empresas tienen de perseguir sus objetivos filantrópicos es fundar sus propias organizaciones sin fines de lucro u OSC. Esto último se denomina como *fundaciones corporativas* (Wymer & Samu, 2003). En esta categoría, las acciones y actividades son muy similares a las que ocurren en la filantropía corporativa, que se mencionó anteriormente. Sin embargo, estas presentan menos riesgos asociados a la inestabilidad de las donaciones según periodos de bonanza o contracción económica, debido a que la empresa tiene mayor control sobre la percepción que producen las donaciones en los empleados y demás recursos humanos internos. De todos modos, la OSC existe en sí misma y recibe los mismos beneficios que se mencionó anteriormente: financiación y reconocimiento.

Adicionalmente, existen *acuerdos de licencia* o “*franquicias*” (Lozano-Fernández, 2005) entre OSC y empresas. En este tipo de relación, la OSC permite que la compañía utilice su nombre, logotipo, etc., a cambio de uno o varios pagos, o alguna otra forma de remuneración. Por lo general, la empresa lo que busca es aumentar su reputación, lo que puede derivar en diversos fines, por ejemplo, en mayores ventas o mejores relaciones públicas (Wymer & Samu, 2003, p. 10). Se debe mencionar que la mayor exposición para las OSC como resultado de las licencias conlleva mayores riesgos reputacionales que otros tipos de relación intersectorial.

En segundo lugar, la **etapa transaccional** se puede considerar como un estadio posterior a la filantrópica, en la que empresas y OSC han conseguido avanzar a actividades tanto más

específicas como relevantes, que generan mayor valor para las partes. Como mencionan los autores (Austin et al., 2005), en esta etapa las relaciones empiezan a tomar importancia sobre la misión y estrategias de los actores y abarcan “programas de marketing de causas, auspicios de eventos, proyectos especiales y actividades de voluntariado de empleados” (Austin et al., 2005, p. 4). Cuando hablamos de *sponsorio* la empresa realiza pagos a las OSC para que ellas utilicen la marca de la compañía en sus productos, eventos, anuncios y/o canales de comunicación. En este caso también existen riesgos asociados a la imagen de las OSC debido al patrocinio, por lo que no sería de extrañar que las OSC tengan especial control y cuidado sobre cómo el *sponsorio* es llevado a cabo. De todos modos, a partir de la revisión de los autores Austin et al. (2005), ellos encuentran que en general fueron las campañas de marketing para causas benéficas las que han crecido hacia esta dirección. Adicionalmente, es común ver alianzas en esta etapa que consisten en donaciones que provienen o están directamente relacionadas con el volumen de ventas de bienes o servicios que, a la vez, son publicitados a partir de que un porcentaje de las ventas irán a una causa benéfica. Esto último es lo que Wymer & Samu (2003, p. 12) postulan como *promociones basadas en transacciones*. En relación con lo anterior, Gray & Stites (2013) sostienen que son motivaciones materiales y de crecimiento económico las que llevan a asociaciones transaccionales. De todos modos, debemos notar como las donaciones o el trabajo en conjunto empiezan a dirigirse hacia un entendimiento de cómo ambas partes pueden sacar el máximo provecho de los resultados y beneficiarse al mismo tiempo de causar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente.

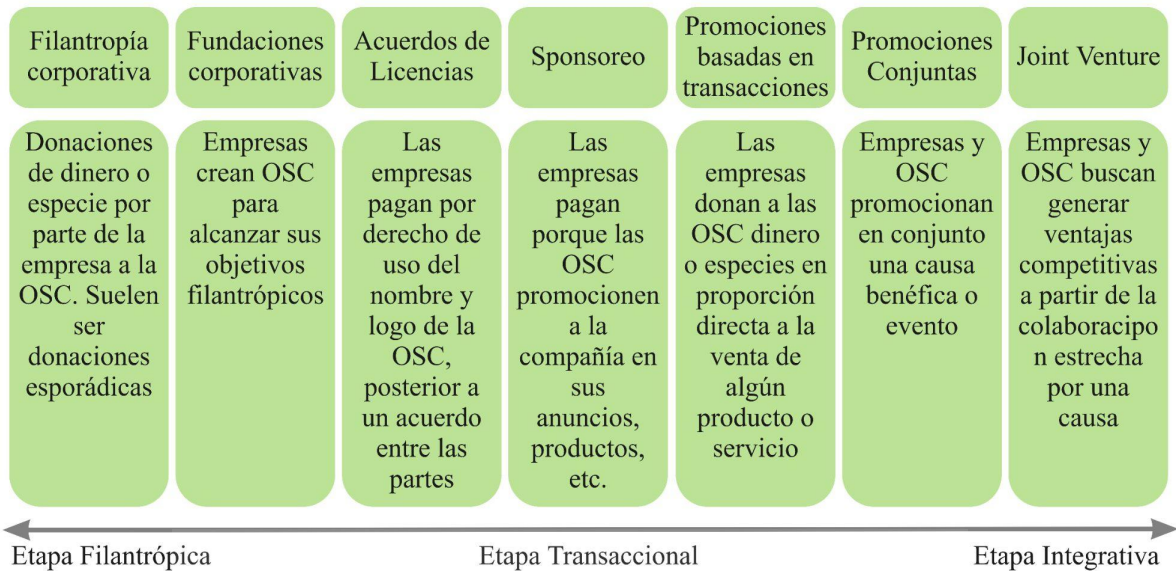
Otra forma más avanzada de relación son las *promociones conjuntas* entre empresas y OSC. En este escenario, ambos actores promocionan en conjunto una causa benéfica o evento. En otras palabras, en vez de que una empresa contribuya económicamente con una OSC o causa puntual, lo que ocurre es que la compañía se involucra activamente por la causa, es decir, ambas partes trabajan a la par. Acá ya no hablamos de ganancias reputacionales solamente, sino que se esperan también beneficios operacionales en el proceso. Este tipo de relación tiene mucho potencial en la medida que las misiones entre ambos actores sean más (o menos) compatibles (Wymer & Samu, 2003, p. 14).

Finalmente, la **etapa integrativa** consiste en que las actividades en conjunto entre empresas y OSC han alcanzado el nivel de alianzas estratégicas, con “misiones conjuntas, estrategias sincronizadas y valores compatibles” (Austin et al., 2005, p. 5). Son pocas, pero crecientes, las relaciones intersectoriales que llegan a esta etapa. Ocurre una integración organizacional

en la que crece la cantidad de recursos utilizados que se combinan para generar gran cantidad de valor, dejando de existir meramente una transacción. De la misma manera que para la etapa anterior, Gray & Stites (2013) diferencian que en las colaboraciones integradoras, las partes, especialmente las empresas, se preocupan en gran medida por alinear sus consideraciones materiales con impacto y valor social y económico positivo. En otras palabras, los actores comparten y analizan sus recursos, objetivos y prácticas, para estimar la mejor forma posible de que sus actividades resulten en el mayor beneficio para la sociedad y el ambiente, además de alcanzar los objetivos materiales y de lucro. El ejemplo ideal de relación en esta etapa son los *joint-venture* entre empresas y OSC. En este tipo de operaciones conjuntas las partes buscan diferenciarse del resto y generar ventajas competitivas a partir del trabajo íntegramente colaborativo entre ambos por alguna causa u objetivo (Wymer & Samu, 2003, p. 15).

Como se ha podido notar, estas etapas no son excluyentes, sino que conforman un continuo (Cuadro 1). Se entiende que muchas alianzas entre empresas y OSC comenzaron siendo colaboraciones filantrópicas, con actividades simples, y algunas pudieron evolucionar hacia estadios más profundos en las etapas transaccionales e integrativas. Los diferentes elementos que caracterizan a las etapas también son dinámicos y pueden ir evolucionando a diferentes ritmos dentro de las relaciones de colaboración. También es necesario aclarar que las posiciones dentro del espectro y el movimiento de estas no se da de forma automática ni unidireccionalmente, sino que son el resultado de los esfuerzos que las partes lleven a cabo para mantener y/o fortalecer el vínculo. Por ejemplo, en la etapa integrativa, los esfuerzos e incentivos de las partes son suficientemente fuertes para que éstas logren superar los obstáculos organizacionales y converger sus actividades (Austin et al., 2005).

Tipos de relaciones de colaboración Empresas-OSC



Cuadro 1. Elaboración propia en base a los textos de Austin et al. (2005) y Wymer & Samu (2003).

Nivel de alineamiento:

Más aún, lo que caracteriza particularmente a las alianzas integrativas es el alto grado de alineamiento entre las partes. Es decir, el nivel de complementariedad entre la misión, los valores y la estrategia de la empresa privada con la OSC. Austin et al. (2005c) postulan que el alineamiento consiste en dos dimensiones conceptuales que son la *amplitud* y la *profundidad*. Por un lado, la primera hace referencia a lo que se mencionó anteriormente, es decir, examina si la relación de colaboración tiene su fundamento en la misión, los valores o la estrategia de las partes. En la medida en la que se dé mínimamente sobre uno o varios de esos componentes, es que la relación se considera *amplia* o *estrecha*. Por otro lado, “la profundidad tiene que ver con la intensidad de la conexión en cualquiera de las tres dimensiones, por lo cual el alineamiento podrá ser *superficial* o *profundo*” (Austin et al., 2005c, p. 77).

Siguiendo el párrafo anterior, el *alineamiento estrecho* ocurre cuando la empresa y al OSC solo logran igualar una dimensión clave de las mencionadas. En este sentido, es cada vez más común que las relaciones intersectoriales se den sobre los valores de las organizaciones involucradas, en especial, teniendo en cuenta que ya de por sí las OSC se constituyen en torno a la promoción de valores. Sin embargo, también puede suceder que la alineación se de

en torno a la estrategia de los actores, dejando a los valores en segundo plano. Esto último puede tomar lugar desde tres ángulos diferentes: “a través de una conexión con los grupos de interés internos de la organización (recursos humanos), con sus grupos de interés externos (clientes o adherentes a la causa) o al agregar valor o contribuir al reposicionamiento de sus productos” (Austin et al., 2005c, p. 79). En otras palabras, la colaboración tendría como propósito aumentar los niveles de identificación y conformidad de los empleados, de los clientes (o participantes de la OSC) o de otros stakeholders, aumentando la confianza y reputación de la compañía u OSC.

Un paso más adelante (volviendo a la analogía de un espacio continuo), es posible que empresas y OSC logren vincular sus valores organizaciones, a la vez de poder utilizarlo para servir a sus estrategias (Austin et al., 2005c, p. 82). Poniendo así un mayor compromiso por parte de las compañías privadas que en pos de obtener mayores beneficios y generar más valor, pone a disposición mayores recursos y de mayor importancia. Esto es lo que se conoce como *alineamiento medio*. Finalmente, el *alineamiento amplio* ocurre cuando los actores logran un punto de intersección no solo de sus valores y estrategia, sino también de sus misiones. Entendemos por misión lo siguiente: “el objetivo primario hacia el que deberían apuntar los planes y los programas de la organización” (Abrahams, 1995, p. 40; en Austin et al., 2005c, p. 84). Es decir, alinear la misión entre la empresa y la OSC significa simultáneamente alinear sus valores y estrategia. Esta dinámica de actuar como si fueran un joint-venture (Austin et al., 2005c, p. 85) es también lo que explica que no sea una sorpresa que pocas compañías y OSC lleguen a este punto.

En cuanto a la otra dimensión de la idea de alineamiento, por profundidad nos referimos a la intensidad de las relaciones, sean amplias, medias o estrechas. Se puede pensar que una relación profunda en una sola dimensión, sea en los valores o en la estrategia, es mejor que varias relaciones superficiales. Esto sería así, ya que una relación profunda, aunque sea en un solo eje, aporta solidez, consistencia y estabilidad a la relación (Austin et al., 2005c, p. 87). Hay que tener en cuenta cuando analizamos estos componentes para las alianzas que no es lo mismo decir que la misión, los valores o la estrategia entre una empresa y una OSC son compatibles a que son convergentes. En este último, las dimensiones se refuerzan mutuamente, mientras que en el primero simplemente coexisten o no se contraponen. Es decir, en dimensiones que sean completamente congruentes entre ambos actores de la relación de colaboración, que una de las partes trabaje en favor de sus valores, estrategia o misión significaría que también aporta a esas dimensiones de la otra parte. Adicionalmente,

es esperable que entre mayor consistencia haya en alguna de las dimensiones entre las partes, mayormente congruentes serán. De la misma forma, a mayor congruencia, más fácil resulta entablar vínculos profundos entre las partes. Más aún, se vuelve a considerar el la base común para ambas partes, es decir, si uno de los actores no considera con la misma importancia la dimensión en la que se basa la relación, aunque la otra parte sí lo haga, este sería un vínculo poco profundo para ambos.

Entonces, las relaciones intersectoriales de colaboración estarían dadas por diferentes niveles de alineamiento, que posiciona a estas relaciones en distintos puntos dentro de las etapas de clasificación (filantrópica, transaccional e integrativa) en el continuo. Dentro de cada etapa, sin ser limitantes, podemos encontrar diferentes tipos de actividades que serían producto de los diversos vínculos. Por lo que esperamos que en etapas tempranas de relación, como en la etapa filantrópica, donde los vínculos tenderían a ser estrechos y superficiales, las actividades en conjunto entre empresas y OSC involucren poca logística y variedad de recursos, como son las donaciones de dinero, especies o servicios. A la vez, la evidencia tiende a mostrar en Austin et al. (2005c) que a medida que la relación avanza en el tiempo, se abre espacio para evolucionar hacia etapas superiores de vinculación.

Condiciones, obstáculos y riesgos:

De todos modos, no hay que olvidar que existen condiciones y obstáculos para que la mencionada evolución se dé. Como por ejemplo, las diferentes culturas organizacionales, capacidades y recursos limitados, falta de puentes intersectoriales que lleven a la cooperación, entre otros obstáculos. En otras palabras, deben existir puntos de contacto e incentivos internos (dentro de la estructura de las organizaciones) y externos (ganancias materializables) para que los vínculos puedan ganar amplitud y profundidad en su alineamiento.

Por un lado, resulta relevante pensar cómo evolucionan diferentes relaciones intersectoriales de colaboración cuando los ejecutivos de las organizaciones involucradas tienen vínculos preexistentes entre ellos o con las causas. Adicionalmente, se le suma el factor de que los individuos pueden sentir mayor afinidad sentimental con algunas cuestiones en particular contra otras. Es de esperar que cuando hay una variable afectiva en juego, algunas causas o relaciones evolucionen en profundidad más rápido que otras que no presentan ese factor (Austin et al., 2005b). También es esperable que esas relaciones duren más en el tiempo, que

como vimos anteriormente, el tiempo es un factor para la evolución de las relaciones de etapas filantrópicas hacia estadios más avanzados dentro del continuo.

Por el otro lado, existen obstáculos y barreras que pueden generar impedimentos para una relación de colaboración suceda o incremente su amplitud y profundidad. En esta dimensión encontramos que las diferencias entre las culturas organizacionales son una barrera de entrada importante, debido a que los actores que operen sobre normas y creencias opuestas difícilmente encontrarán puntos de alineamiento (Austin et al., 2005b, p. 68). Adicionalmente, que los responsables de llevar a cabo las alianzas tengan herramientas efectivas para comunicar sus intenciones e ideas resulta fundamental, en especial para aquellos que desarrollen los primeros contactos, es decir, los que tomen la iniciativa para entablar la relación (Austin et al., 2005b, p. 68). Finalmente, ser proactivo y persistente es otra de las cuestiones claves al comienzo de la relación intersectorial (Austin et al., 2005b, p. 69), pero resulta que también es importante a lo largo de la alianza, debido a que los vínculos deben mantenerse para no perder fuerza a lo largo del tiempo. En otras palabras, debemos recordar que el continuo que forman los distintos estadios de relaciones de colaboración no es unidireccional y así como se puede evolucionar hacia etapas más avanzadas, también puede ocurrir lo opuesto si las partes descuidan la relación.

Finalmente, entre los posibles riesgos que encontramos en las alianzas empresas-OSC están, por un lado, la pérdida de legitimidad de la OSC y el cuestionamiento moral-ético a la empresa. En este sentido, la forma en la que se vinculen las partes, las acciones de marketing, la comunicación interna sobre la asociación y el diseño de las actividades deben tratarse con considerada delicadeza para evitar los mencionados cuestionamientos. En esta línea, también se puede interpretar a los riesgos como desafíos a superar para no caer en consecuencias negativas. Otra dimensión que presenta tanto desafíos como riesgos son los resultados a esperar de las alianzas, en especial, la medición de los resultados (Van Huijstee et al., 2007, p. 83). No es el propósito de este estudio ahondar sobre cómo las partes miden y analizan sus resultados, el impacto que generan sobre sectores de la sociedad o el medio ambiente. Sin embargo, debemos no pasar por alto que es una cuestión importante y que futuros estudios deberán centrarse sobre esa temática, en especial, en materia de desarrollo sustentable.

Emprendedurismo social:

En Argentina, las relaciones de colaboración intersectoriales contienen un factor que no se ha mencionado todavía. Este es el papel del *emprendedor social*. El emprendedurismo social surgió en el país en gran medida durante años marcados por crisis continuas. En este sentido, las crecientes necesidades sociales extenuadas por las crisis, la contracción económica y la ausencia estatal, derivaron en que múltiples ciudadanos de diferentes sectores sociales, incluso de los estratos más altos, tomaran la iniciativa de comenzar proyectos sociales. Esto nos lleva a la distinción realizada por Carbonell (2003, en Berger & Roitter, 2005) entre *emprendedores por necesidad* y *emprendedores por oportunidad*. Los primeros son quienes se inician en pequeños negocios empujados por las circunstancias de un contexto negativo que les toca pasar en primera persona y del cual buscan una solución próxima. En cambio, el segundo es aquel que sin una necesidad forzada decide aprovechar racionalmente (según la teoría económica) un momento dado para emprender. Esta clasificación también aplica para el surgimiento en grandes cantidades de organizaciones sin fines de lucro, que fueron el resultado de que tanto personas en situación social delicada como corporaciones, empresas y personas con capital disponible decidieran utilizarlo o dirigirlo a causas y/o proyectos benéficos. De este lugar es que surge el emprendedor social. Como se mencionó al inicio, las constantes crisis económicas y sociales en Argentina derivó en un clima especial para que esto último ocurra durante la década de los 90s y los 2000s (Berger & Roitter, 2005).

Siguiendo el párrafo anterior, una característica común entre los emprendedores sociales sería su carácter innovador, tanto en sus ideas como en sus prácticas, que los distingue por sobre el resto y los ayuda a captar atención mediática, lo que deriva en mayor difusión de sus proyectos. En este sentido, Berger & Roitter (2005) afirman que las alianzas intersectoriales que se analizan en Austin et al. (2005) fueron con OSC que tienen esta característica: eran OSC con ideas y proyectos para transformar situaciones locales de una forma innovadora y llamativa. Cabe mencionar que esto no quiere decir que no existan relaciones de colaboración con OSC que no sean sumamente innovadoras. Sin embargo, lo que se intenta delinear es la posibilidad de que este sea un factor importante a tener en cuenta. En este sentido, los autores expresan que

“el carácter innovador de estas organizaciones constituyó un atributo de valor para las empresas involucradas en las alianzas: a) la cultura empresarial tiende a identificarse, de manera más fácil, con ideas nuevas, que rompen con la imagen tradicional asociada

a las organizaciones de bien público vinculadas a la beneficencia y a la caridad; y b) como resultado de esta asociación con un emprendimiento distinto de los conocidos, proporciona un elemento diferenciador adicional a la empresa” (Berger & Roitter, 2005, pp. 205-206)

Adicionalmente, estos emprendedores sociales al tener éxito con sus proyectos y fundaciones de vanguardia, logran en su mayoría posicionarse dentro de su sector específico de acción. Es decir, al llamar la atención con lo que hacen, ganan reconocimiento tanto entre la sociedad en general como entre las demás personas que llevan a cabo actividades similares. Este punto es importante, porque como hemos visto, muchas veces las empresas buscan mejorar el status de su marca, de su reputación, etc. Entonces, que los líderes de una OSC sea una persona reconocida y admirada puede despertar el interés de las compañías privadas (Berger & Roitter, 2005, p. 206). Más aún, ya sea por sus buenas relaciones interpersonales, el impacto de su trabajo o porque ya era conocido de otra actividad, el emprendedor social se caracteriza por tener llegada a los medios de comunicación. Esto a la vez aumenta la exposición pública del emprendedor y de su OSC u organización. La credibilidad que se genera de ser alguien reconocido en el ámbito por ideas exitosas y con cobertura en los medios se suma a los factores que despiertan el interés de las empresas (Berger & Roitter, 2005, p. 207) y se pueden ver facilitados la creación de los puentes intersectoriales que llevan a la cooperación. Siendo así, más probable que las relaciones de colaboración intersectorial se den entre empresas privadas y OSC de emprendedores sociales.

Relaciones de colaboración intersectorial para alcanzar los ODS:

Hasta ahora hemos hablado sobre las relaciones que pueden existir entre empresas y OSC, sus componentes y clasificaciones. Sin embargo, también queremos conocer qué ocurre cuando analizamos específicamente estas relaciones para ver sus efectos dentro del desarrollo sostenible, desde el punto de vista de la Agenda 2030. Cabe volver a destacar nuestro enfoque en el cual las alianzas intersectoriales surgen como una herramienta a partir de las cuales, tanto organizaciones privadas como del tercer sector, quieren alcanzar algún objetivo de sustentabilidad. En este sentido, debemos pensar las alianzas intersectoriales como un núcleo del cual, a partir del grado de intensidad de la relación, sea cual sea la forma de esta, surgirán diferentes proyectos y actividades en conjunto (Glasbergen & Groenenberg, 2001, p. 2).

El rol de las alianzas intersectoriales para alcanzar los ODS ha ido evolucionando a lo largo del tiempo, a medida que se fue generando conocimiento nuevo sobre la materia y llevando a cabo nuevas cumbres globales. En esta línea, fue a lo largo de la Cumbre de Johannesburgo de 2002 que se reconoció ampliamente la necesidad de alianzas entre diferentes actores por encima de únicamente alianzas intergubernamentales (Norris, 2005, pp. 210-212). Es decir, se reconoció explícitamente que los gobiernos por sí mismos no serían capaces de alcanzar e implementar el desarrollo sustentable de forma completa. Adicionalmente, las alianzas intersectoriales han ido aumentando en el tiempo, tal que "casi en cualquier lugar donde se mire se pueden encontrar pruebas de una mayor interacción empresarial-sector social [...] las empresas innovadoras están creando nuevos arreglos que son tan buenos para la empresa como para la comunidad" (Sagawa y Segal, 2002; en Eweje, 2007, p. 16).

Aunque las relaciones filantrópicas seguirían siendo la mayor parte de las vinculaciones entre empresas y OSC, según Eweje (2007), se puede observar un aumento de la amplitud y la profundidad para lograr los objetivos tanto de las empresas como de las OSC medioambientales y sociales. En otras palabras, el trabajo en conjunto puede generar mejor comprensión del contexto y, por lo tanto, mejores prácticas que maximicen las ganancias para todas las partes y, a la vez, minimicen el riesgo a largo plazo. De esto último es que surge un aumento de las relaciones de colaboración, dejando de lado la visión del mundo como un juego de suma cero para pasar a uno de suma positiva.

Siguiendo el párrafo anterior, los efectos de las alianzas intersectoriales sobre las estrategias de sostenibilidad y la implementación de los ODS presentan ventajas y riesgos. En primer lugar, como se ha mencionado anteriormente, es muy común que OSC y empresas se asocien para obtener financiamiento, ampliar actividades o crear mercados para nuevos productos o servicios sostenibles. En este sentido, las OSC y ONGs han ido cambiando su concepción de las alianzas hacia una concepción más estratégica de cómo captar el interés de las empresas (Cowe, 2004). Esto último hace referencia a que tradicionalmente lo que mueve a las organizaciones sin fines de lucro son motivos que se pueden considerar predominantemente altruistas, ya que buscan beneficiar a terceros. Sin embargo, las motivaciones de las empresas suelen ser utilitarias, porque buscan beneficiar a sus socios (Austin et al., 2005d). El desafío se encuentra en lograr un punto de intersección entre las necesidades institucionales que tienen las OSC, que podrían ser resueltas a partir de alianzas con empresas; y los sentimientos de altruismo social que puedan tener los diferentes líderes de dichas compañías, para lograr la colaboración intersectorial.

Otra posibilidad de alianza se da en lo que se suele denominar *eco-marketing* (Van Huijstee et al., 2007, p. 83). Esto último hace referencia a las relaciones entre empresas y OSC que surgen con el desafío de levantar la imagen positiva de la empresa, tanto internamente, como con otros actores del tercer sector y con los consumidores. Se lo plantea como un desafío debido a que es una actividad sensible y que no todas las OSC estarían disponibles a tales asociaciones. Es decir, tal como se dijo en secciones anteriores, solamente las OSC del estilo *conservadoras* estarían dispuestas a una estrategia de alianza, mientras que otras toman un postura independiente y separatista. Por lo tanto, no solo se debe analizar cuidadosamente con quién se podría entablar tal relación, sino también se debe tomar precauciones para no ocasionar el efecto contrario de que se vea cuestionada la ética y la integridad de las partes. Esto es especialmente importante para empresas de servicios y aquellas que hagan uso extensivo de recursos naturales para producir, ya que suelen estar en el escrutinio de las OSC ambientales en mayor medida que las empresas que producen mercancías (Glasbergen & Groenenberg, 2001, p. 3). Las acciones de *eco-marketing* estarían contempladas en relaciones intersectoriales que se encuentren entre las etapas filantrópicas y transaccionales. Como hemos visto, las actividades podrían ir desde acuerdos de licencia, sponsoreo de causas o eventos y promoción basada en transacciones. Todas con niveles de compromiso y alineamiento entre estrecho y poco profundo a medio y más profundo.

En segundo lugar, resulta de gran valor para las compañías el conocimiento especializado que poseen las OSC sobre temas sociales y ambientales, especialmente cuando empresas multinacionales lo requieren para implementaciones locales de las cuales desconocen detalles como la situación de las comunidades de la zona, etc. Adicionalmente, en cuanto a considerar el conocimiento de las OSC para la formulación de estrategias, prácticas o actividades; también surge la posibilidad de utilizarlo para llegar a nuevas formas innovadoras y mejores de hacer las cosas. En otras palabras, la actividad conjunta entre actores para buscar soluciones a las problemáticas que se presentan en el área de desarrollo sostenible puede resultar, no solo en resultados más eficientes que realmente tengan los impactos deseados, sino también en un mayor abanico de posibles cursos de acción. Sin embargo, los proyectos innovadores y diferenciales como resultado de las relaciones de colaboración intersectorial, será el resultado de relaciones con alto grado de alineamiento y profundidad que se encuentren en etapa integrativa. Esto es debido a que las partes deberán tener motivos fuertes para lograr trabajar en conjunto con el compromiso que esos proyectos requieren.

Valor compartido en las relaciones de colaboración EMPRESAS-OSC:

Siguiendo la línea de párrafos anteriores, cuando las empresas privadas y las OSC trabajan en conjunto pueden lograr mayores beneficios y valor que si lo hicieron por separado. Austin (2010) sostiene que es en el nivel medio de las alianzas intersectoriales que esto último ocurre, es decir, a partir de lo que sería la etapa transaccional de los vínculos entre empresas y OSC (p. 13). En la misma línea, Porter & Kramer (2006) postulan que es desde el punto de vista de la interdependencia entre el sector privado y la sociedad (generalmente representada por actores del sector público) que grandes proyectos en conjunto pueden surgir por encima de mera actividades filantrópicas y descoordinadas superficialmente impulsadas por un sentimiento moralista y de reputación. Así es que podemos pensar que las relaciones intersectoriales de colaboración presentan un escenario de suma positiva (Austin, 2010) en la que ambos actores, incluida la sociedad en general, pueden “ganar”, es decir, obtener beneficios (p. 14). No está de más aclarar que esto último no significa que todas las partes involucradas obtengan el mismo tipo de beneficio. Sino que las empresas recibirán beneficios económicos (mayores ganancias u otros beneficios altamente materializables), mejores relaciones con gran parte de sus stakeholders, entre otros beneficios a medida que avanza la intensidad de la relación. Adicionalmente, las OSC obtendrían financiamiento, recursos organizacionales, mayor difusión, entre otros. En este aspecto, uno de los desafíos finales que deben enfrentar las partes para lograr el éxito de la alianza, desde el punto de vista del valor compartido, es poder transformar el producto de su unión en ventajas competitivas para ambos.

Con relación al párrafo anterior, por *valor compartido* nos referimos al valor que se crea y que beneficia en la misma medida a la sociedad o un grupo de esta, generalmente representados por OSC, y a la empresa en cuestión. Es decir, debemos pensar al valor compartido como un “punto en el que los intereses de las empresas y de la sociedad se intersectan” (Múñoz-Martin, 2013, p. 83). Esto último ocurre en tanto que las empresas y la sociedad son interdependientes entre sí y los logros alcanzados en ciertos ejes del desarrollo traería en la misma medida beneficios para ambos.

De la misma forma en que anteriormente señalamos un continuo de las etapas de colaboración intersectorial, podemos ubicar el valor generado por las relaciones de colaboración intersectorial entre las partes dentro del espectro. En este sentido, a medida que las relaciones entre empresas y OSC avancen hacia estadios más profundos de relación, el

valor generado de esas vinculaciones también crecería (Austin et al., 2005d, p. 115). Igualmente, no se deben considerar las etapas del continuo como cápsulas con límites fijos e inamovibles, sino como estadios dinámicos.

Siguiendo el párrafo anterior, en las colaboraciones filantrópicas, el valor generado estará limitado por la situación de alineamiento estrecho en alguno de los siguientes ejes: los valores o la estrategia. Esto supondría un límite para la generación de valor compartido, o en su defecto, de valor compartido alto, ya que las actividades filantrópicas se caracterizan por la generación de valor mayormente social (Austin, 2005d, p. 116), a partir de las donaciones y otras actividades hacia OSC. Con relación a lo anterior, las empresas suelen recibir, en primera instancia, gratificación personal y buena imagen por parte de las personas o comunidades que recibieron la ayuda. Sin embargo, puede ocurrir en las relaciones filantrópicas que el alineamiento sea profundo y ello compense en cierta medida por el alineamiento estrecho, en el sentido de que el eje de la relación podría convertirse de gran importancia, además de mantener y aumentar la consistencia de los esfuerzos. De todos modos, los recursos que se emplean en las relaciones filantrópicas suelen ser en su mayoría recursos simples y genéricos, que todas las organizaciones poseen y no presentan valor agregado (Austin et al., 2005d, p. 121). Adicionalmente, algunas veces se prestan recursos específicos, que provienen de la actividad propia de los actores. Estos últimos tienen mayor potencial que los recursos genéricos para crear valor.

Por otro lado, en las colaboraciones transaccionales, las relaciones se sostienen tanto sobre los valores como sobre las estrategias de las partes (Austin et al., 2005). Como se mencionó al comienzo de este apartado, sería a partir de este nivel medio que vemos el comienzo de la creación de valor compartido. Esto se debe a que ya no solo existe valor social como producto de la asociación, sino que los socios empezarían a tener mayores incentivos para involucrarse más con el fin de ver los efectos a la par de sus estrategias competitivas. En la misma línea, cuando los beneficios comienzan a ser estratégicos, aumentan los incentivos para invertir mayor tiempo y recursos, lo que se podría traducir a mayores impactos tanto económicos como sociales. En este sentido, según Austin et al. (2005d) se empieza a materializar la mejor imagen de la marca o empresa, a partir de impactar positivamente también sobre mayores grupos de interés (pp. 137). En primer lugar, se desarrollan conexiones emocionales más fuertes con clientes y/o potenciales clientes. En segundo lugar, las personas que trabajan al interior de la compañía se sienten más identificadas con los valores empresariales y la cultura organizacional, lo que se traduce en mayor lealtad,

productividad y hasta mejores situaciones de captación de personal. En tercer lugar, también se pueden presentar mejores interrelaciones con otros stakeholders no vinculados directamente con la relación de colaboración en cuestión, por ejemplo, con agencias del gobierno o proveedores. Cuarto, cuando lo que ocurre es que se comparte conocimiento específico con OSC, incluso el manejo de los procesos endógenos de la compañía podrían verse mejorados por las otras fuentes de aprendizaje.

Adicionalmente, puede ser que los actores combinen tanto activos genéricos como específicos y de la combinación surja una nueva fuente de valor, que de otra forma no existiría (Austin et al., 2005d, p. 122). En otras palabras, en vínculos con alto grado de alineamiento y profundidad, las compañías pueden obtener recursos especiales, que no obtendrían de otra forma. Estos recursos especiales “surgen de la naturaleza distintiva” de la OSC que los ofrece (Austin et al., 2005d, p. 143). En este sentido, las empresas pueden recibir esos recursos especiales y añadirlos a su cadena de valor. Es decir, utilizar ese recurso que recibieron de la OSC y utilizarlo en su propia estrategia competitiva. En la contracara de la relación, las OSC pueden lograr capitalizar la infraestructura que les ofrece una compañía para ampliar su propia extensión territorial y canales de distribución (Austin et al., 2005d, p. 150).

Finalmente, sería en las alianzas integrativas en las que ocurre la maximización del valor compartido, ya que el alto grado de alineamiento, tanto en amplitud como en profundidad, se traduce en pasión y motivación para trabajar en conjunto (Austin et al., 2005d, p. 119) y perseguir metas y objetivos entre ambos. En otras palabras, las partes han superado la mayor parte de los obstáculos y tienen los incentivos necesarios para invertir los recursos que hagan falta. En este punto es que los actores vivirían en primera persona esa dimensión de interdependencia (Porter & Kramer, 2006) entre ellos para lograr sus objetivos y maximizar sus ganancias. La combinación de recursos pasa a ser algo habitual en estas relaciones de cooperación. Siguiendo esta línea, es en este tipo de relación que las partes logran transformar la combinación de recursos y recursos especiales en ventajas competitivas. Es decir, el valor que crean a partir de actuar en conjunto les aporta un diferencial dentro del mercado que no puede ser igualado de la misma manera por sus competidores o demás organizaciones que se dediquen a actividades similares. Por ende, la creación de valor compartido y el impacto positivo de las actividades es el más alto de las tres etapas.

Valor compartido y ventajas competitivas:

Resulta relevante para nuestro estudio considerar que la creación de valor compartido puede traducirse en ventajas competitivas, como se mencionó anteriormente. Actualmente, implementar prácticas de sustentabilidad, tanto en las operaciones como en la estructura general de una compañía, se considera una nueva dimensión estratégica de la que las empresas difícilmente puedan escapar en el futuro cercano (Rodríguez et al., 2002). En este sentido, la importancia proviene de la ventaja competitiva que las acciones de desarrollo sostenible traerían consigo. En relación con lo anterior, la sociedad espera que los actores del sector privado sean agentes de cambio, que tomen responsabilidad por el papel que ocupan en ella. Sin embargo, los problemas que deben abordar las empresas desde su responsabilidad social son complejos y se necesitan paquetes de habilidades y capacidades que se amolden a esa complejidad (Jamali et al., 2011; García et al., 2014). Es desde esta perspectiva que las relaciones de colaboración intersectorial vuelven a tomar relevancia, ya que estas serían una fuente de innovación para afrontar la mencionada complejidad de la materia. Cabe resaltar que debemos entender a la innovación en su totalidad y que se puede dar diversos tipos de esta, por ejemplo, la innovación de procesos, innovación de gestión, innovación de servicios, y la innovación estratégica (Jamali et al., 2011, p. 378). De todos modos, esto último no sería la regla de todas las relaciones de colaboración entre empresas y OSC; sino que sería el resultado de vínculos que se encuentren entre la etapa transaccional y la integrativa. En otras palabras, hace falta salir de la simple filantropía corporativa para poder obtener ventajas competitivas de la relación. Para algunas empresas, la búsqueda de ventajas competitivas podría ser el objetivo de relacionarse con OSC desde el principio. Es decir, aunque una relación de colaboración comience con actividades filantrópicas, como sucede generalmente, se puede expresar el objetivo de buscar gran creación de valor desde el comienzo y la intención de dirigirse a acciones que lleven a ese resultado.

Cuando analizamos la industria de los hidrocarburos, como industria extractiva, encontramos que esta tiene el desafío de complacer los objetivos económicos de los accionistas, satisfacer la demanda mundial del producto, a la vez, que disminuye su impacto ambiental y mejora su responsabilidad social (García et al., 2014). Esto último es de gran importancia para que las empresas extractivas mantengan la legitimidad y algún tipo de licencia social de producción. Es decir, estas deben posicionarse como empresas de energía más “limpia” para continuar operando en el corto y mediano plazo sin mayores inconvenientes. Más aún, las empresas de hidrocarburos tienen la difícil labor de diferenciarse entre ellas, cuando es una industria

altamente competitiva. En este sentido, la diferenciación entre las compañías no estaría dada solamente por el tamaño de sus capacidades de producción, sino que sería una combinación de activos tangibles e intangibles más la capacidad de resolver desafíos claves (García et al., 2014, p. 22). La tarea de buscar áreas donde crear verdadero valor que diferencie a una compañía de otra es lo que podría inducir a relaciones de colaboración intersectorial para el desarrollo sustentable en el sector. En la misma línea, podríamos pensar que en pos de buscar ventajas competitivas por parte de las compañías, estas tengan incentivos para establecer relaciones con OSC que sobrepasen la etapa filantrópica y se conviertan en vínculos con alineamiento entre medio y alto.

Clasificación de los ODS:

Como se ha mencionado hasta ahora a lo largo de este trabajo, diversos autores (Bondaletov et al., 2014 en Ridho et al., 2018; Steurer et al., 2005; Crane et al., 2014) señalan diferencias, tensiones, etc., entre aquellos ODS que están relacionados y dirigidos al desarrollo humano y económico de las sociedades y empresas, y aquellos otros que hacen referencia a los recursos naturales que estas últimas utilizan para producir y desarrollarse. En este sentido, Steurer et al., (2005) sostienen que el desarrollo sostenible se basa en fundamentos normativos, los cuales a partir del Informe Brundtland (WCED, 1987; en Steurer et al., 2005) se le otorga mayor prioridad a los seres humanos y sus necesidades. Para los fines de este trabajo, podemos establecer una clasificación de los ODS en base a esa distinción sistemática en la literatura y que separe a los ODS en los dos ejes mencionados. Podemos observar que los ODS sociales y de desarrollo económico sobrepasan en cantidad a los ODS ambientales.

ODS 1 - ODS 2 - ODS 3 - ODS 4 - ODS 5 - ODS 8 - ODS 9 - ODS 10 - ODS 11 - ODS 12 - ODS 16 - ODS 17	ODS 6 - ODS 7 - ODS 13 - ODS 14 - ODS 15

Tabla 1. Clasificación de los ODS. Elaboración propia en base a datos obtenidos de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) (Anexo 1)

Hasta ahora, hemos mencionado que, aunque existan razones ampliamente conocidas que postulan los beneficios de por qué invertir en prácticas de producción sostenible es una

inversión a largo plazo; los actores intersectoriales tienen que afrontar sus propias barreras de entrada y mantenimiento, además de los costos, para lograr los vínculos, relaciones y alianzas que les permitan llegar a aquellas prácticas sostenibles. Más aún, se ha mencionado la creación de valor compartido como el soporte o la base sobre la cual la cooperación intersectorial de la que hablamos sucede y tiene sentido. En esta línea, existirían motivos para pensar que así como existen incentivos, por un lado, para que las empresas y OSC se asocien, también existirían incentivos para implementar algunos ODS en primer lugar que otros. En otras palabras, podemos pensar que cuando las empresas toman la decisión de buscar, generar y/o concretar alianzas con OSC para el desarrollo sustentable, dichas alianzas estarían guiadas, en primera instancia, por aquellos ODS que producen mayor grado de valor compartido.

A continuación, podemos establecer una matriz que encuadre a los ODS según el impacto de estos siguiendo el principio de *valor compartido*, definido por Porter & Kramer (2006) y expresado anteriormente múltiples veces. En este sentido, construimos una matriz de 2x2 (Collier, et al., 2012) que estime lo que se podría considerar el resultado de la interrelación entre las empresas y las OSC para la incorporación de los ODS, teniendo en cuenta la relevancia de estos para el desarrollo y beneficio mutuo de la empresa y la sociedad.

La referencia central para nuestra matriz sería la interdependencia que existe entre las empresas y la sociedad. Esto último lo desglosamos en dos índices compuestos que nos permitirán construir el eje X y el eje Y de la matriz: el desarrollo social, por un lado; y el desarrollo productivo [de la empresa], por el otro, respectivamente. Así, por desarrollo social nos referimos al beneficio que la sociedad recibiría por la implementación de un ODS determinado por parte de la empresa en cuestión. Se mediría a partir de las mismas variables que usa el Índice de Desarrollo Humano (IDH) implementado por la Organización de las Naciones Unidas (ONU) que toma como indicadores individuales los niveles de *salud*, *ingreso* y *educación*. De la misma forma, por desarrollo productivo queremos decir el beneficio múltiple que implica para la competitividad de la empresa implementar un ODS. Este último toma como variables aquellas clásicas estipuladas por Weinzimmer, Nystrom & Freeman (1998): *crecimiento en ventas*, *crecimiento en utilidad* y *crecimiento en empleados*.

Siguiendo el párrafo anterior, para la construcción de los 2 indicadores agregados, desarrollo social y el desarrollo productivo [de la empresa]; se tomaron seis variables: *salud* (V1), *educación* (V2), *ingreso* (V3), *crecimiento en ventas* (V4), *crecimiento en utilidad* (V5) y

crecimiento en empleados (V6). Posteriormente, se calificó a cada uno de los ODS, 17 en total, en cada variable a partir de una escala con valores discretos del 2 al 4, donde 2 es que la aplicación del ODS tendría poco impacto sobre la variable en cuestión y 4 es que tendría mucho impacto sobre la variable (Apéndice A). Para poder entender y analizar las relaciones entre los ODS y las variables que se utilizaron se recurrió a múltiples reportes de análisis y medición de la ONU, a partir de los cuales se transformaron datos cualitativos en cuantitativos. Se estandarizaron los valores resultantes con el método min-max (Nardo et al., 2008) para que entren en una escala entre 0 y 1, y así facilitar la manipulación y visualización de los datos. Finalmente, las variables 1, 2 y 3 se agregan de forma aditiva (suma) para construir el índice de Desarrollo Humano en el eje X; y de la misma forma las variables 4, 5 y 6 para construir el índice de Desarrollo Productivo en el eje Y (Apéndice A).

De la agregación de las variables lo que finalmente obtenemos son dos índices que nos servirán para visualizar nuestra estimación del *valor compartido* de los ODS. Esto último, como conclusión de todo lo estipulado anteriormente, es relevante ya que permite ordenar cada uno de los ODS dentro de un marco de importancia y así poder pensar que en la medida en los ODS difieran en la dimensión de valor compartido, también diferirían en la cantidad e intensidad que las corporaciones intenten implementarlos, de acuerdo a la teoría mencionada de Porter & Kramer (2006).

Continuando con lo anterior, se procede a graficar la dispersión de los ODS tomando los índices generados de Desarrollo Productivo y de Desarrollo Humano, con el propósito anteriormente mencionado de posicionar el valor compartido de cada uno. Lo que esto nos permite es visualizar el valor que cada ODS toma en ambos índices, siendo la combinación de ambos la cantidad de valor compartido que generaría cada ODS. En la medida que un ODS tenga mayor valor en ambos ejes, mayor valor compartido genera. El gráfico visualmente quedaría de la siguiente manera:

Valor Compartido por ODS

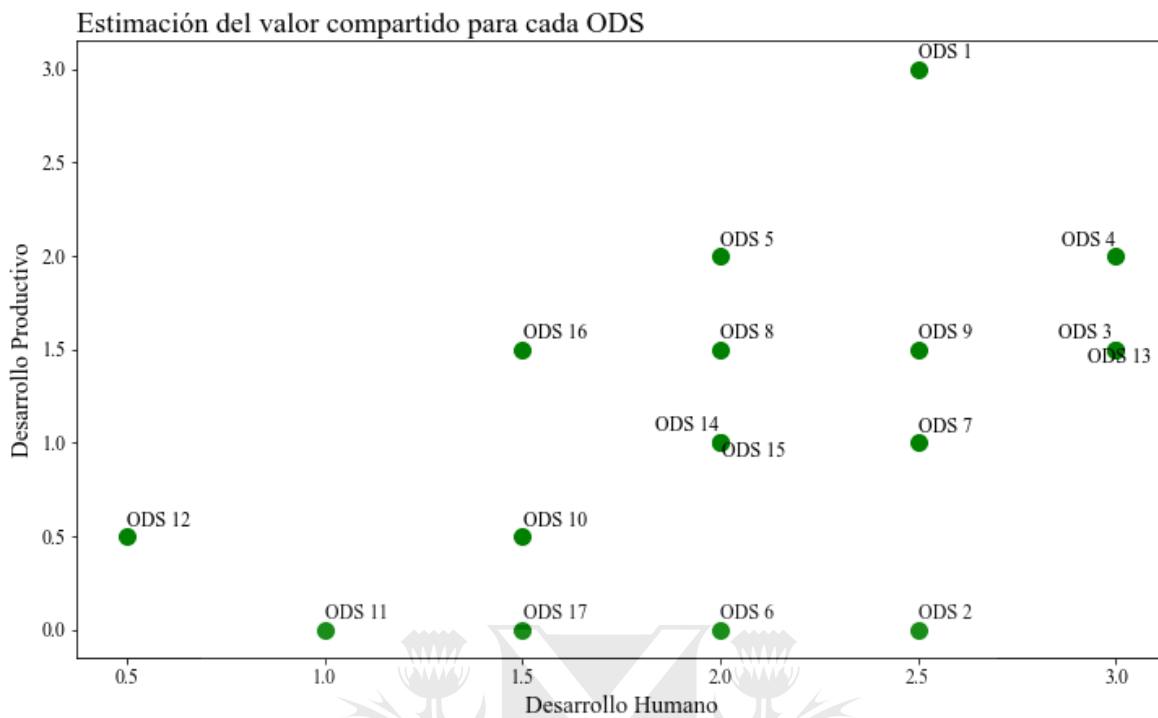


Fig. 1. Matriz tipológica de los ODS¹. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice A).

El gráfico lo dividimos en una matriz de cuatro cuadrantes que resumen diferentes grados de importancia dentro del área. Para su realización agregamos dos líneas de cortes en los puntos 1,5 en ambos ejes de la Fig. 1. De esta forma también quedan formados cuatro cuadrantes, de los cuales el que maximiza la generación de valor compartido es el cuadrante superior derecho (ODS 1, ODS 3, ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 9, ODS 13), es decir, los ODS que se encuentran allí adentro cumplen en mayor medida lo estipulado por Porter & Kramer (2006). Al opuesto, los ODS que generarían menor valor compartido son los del cuadrante inferior izquierdo.

Siguiendo la teoría resumida hasta ahora, se puede pensar que aquellos ODS con mayor valor compartido deberían ser más atractivos para implementar desde el punto de vista de las corporaciones a partir de relaciones de colaboración intersectorial. Siendo los ODS con valor compartido alto, un punto donde los intereses de los actores se conectan y mayor oportunidad de generar ventajas competitivas existe a partir de relaciones de colaboración intersectorial.

¹ Tanto los ODS 14 y 15 como los 3 y 13 comparten la misma ubicación en el gráfico (Apéndice A).

Ejes de análisis y Argumento:

A partir de todo lo que se ha desarrollado en las páginas anteriores, surgen diferentes ejes que guiarán el trabajo. Si bien el fin de una investigación descriptiva es conocer en profundidad el fenómeno en cuestión para, posteriormente, identificar correlaciones y plantear relaciones causales; consideramos pertinente generar un hilo conductor para analizar el caso de estudio a partir de toda la teoría esbozada.

Como se ha mencionado anteriormente, las empresas extractivas dentro de la industria de hidrocarburos buscarían diferenciarse entre ellas. Sin embargo, al ser una industria altamente competitiva con pocos actores de gran tamaño, la singularidad de las compañías no estaría dada solamente por sus capacidades tangibles de capital y producción, sino también por aquellas capacidades intangibles dentro de ellas (García et al., 2014). En otras palabras, las compañías identificarían áreas donde poder crear ventajas competitivas que no estén directamente vinculadas a los resultados de su actividad principal. Es en este sentido que surgiría el desarrollo sostenible como oportunidad de diferenciación, además, que estas empresas necesitan ganarse aprobación y legitimidad social para poder operar. Entonces, podemos entender a los ODS como una dimensión de implementación donde cada compañía podría diferenciar su nombre y reputación. Con relación a lo anterior, esto último también les traería otros beneficios como mayor comercialización, expansión de su legitimidad, mejor relación con sus empleados y otros actores de interés, entre otros.

En pos de buscar desafíos claves de los cuales obtener ventajas competitivas es que estas compañías decidirían generar relaciones de colaboración con OSC. Como hemos visto, estas relaciones pueden encontrarse en diferentes etapas de colaboración, desde la etapa filantrópica hasta la integrativa siguiendo la idea de un continuo dinámico. A la vez, las actividades que se encuentran en cada etapa son diversas. De todos modos, podemos esperar que las relaciones de colaboración entre una empresa extractiva y OSC estén en etapas transaccionales e integradoras de asociación, a partir de las actividades que llevan a cabo en conjunto, debido a que es en estas etapas que se genera mayor cantidad de valor para las partes, es decir, valor compartido; y surge mayor posibilidad de crear ventajas competitivas.

Adicionalmente, las OSC presentan ventajas en sí mismas cuando hablamos de diferenciación y creación de valor, debido a su conocimiento especializado sobre temas sociales, impacto ambiental, etc. Estas ventajas serán diferentes en la medida que las OSC difieran entre ellas. En otras palabras, las OSC pueden ser locales o de personería internacional; sociales o

ambientales. A esto último se le suma la posibilidad del factor del emprendedor social y su relación a formas innovadoras de accionar, que atraen revuelo mediático y mayores relaciones interpersonales con otros stakeholders (Berger & Roitter, 2005). En relación con lo anterior, las empresas pueden llegar a sentirse identificadas por estas organizaciones en la creación de valor y buscar entablar con ellas relaciones de colaboración.

Por otro lado, podemos esperar que la vinculación intersectorial no se de por igual para la implementación de todos los ODS, sino solo para aquellos donde hay mayor probabilidad de generar valor compartido (Fig. 1), por ende, existen incentivos en ambos actores para llevar a cabo la relación. Estos ODS serían los ODS: ODS 1, ODS 3, ODS 4, ODS 5, ODS 8, ODS 9, ODS 13 (Fig. 1). Con relación a lo anterior, los ODS que mayores beneficios traen a ambas partes para que existan relaciones de colaboración son, en su mayoría, aquellos ODS destinados al desarrollo social y económico. Siguiendo la línea anterior, podemos presuponer que las empresas buscan asociarse con OSC en dimensiones del desarrollo sostenible donde las primeras no tienen conocimiento de primera mano, como sí lo tienen para las prácticas de su actividad productiva. Es decir, las compañías buscarían a las OSC para relacionarse en áreas donde no tendrían tanto conocimiento específico o capacidad de operar por sí mismas y ambas, tanto ellas como las OSC, se beneficiarían de trabajar en conjunto. En este caso, estas áreas serían mayormente aquellas que tienen gran relación con la sociedad, el desarrollo de esta y su bienestar directo. Es decir, áreas donde hay oportunidad para crear alto grado de valor compartido. La relación intersectorial les daría una oportunidad de crear ventajas competitivas dentro de esa dimensión, que de otra forma no tendrían. Aquellos ODS donde las empresas pueden implementar su propio conocimiento, capacidades y experiencias, no buscarían relaciones de colaboración con OSC. En estos últimos, el valor compartido disminuye, porque los beneficios que la empresa y las OSC obtendrían de la asociación es menor (Fig. 1).

Estrategia Metodológica:

Estudio de caso:

En pos de poder contestar la pregunta de investigación de este trabajo, realizamos un estudio de caso para analizar en profundidad la implementación de los ODS que hacen las empresas dentro de una industria específica. A partir del debate que hemos identificado en la literatura anteriormente sobre si las empresas extractivas implementarían en gran medida los ODS o no

(Gerged & Almontaser, 2021; Porter & Kramer, 2006); se puede pensar que una investigación dentro de la industria de hidrocarburos resultaría interesante como aporte a la literatura. Como se ha mencionado anteriormente, las industrias extractivas perciben la presión de la comunidad respecto a la sostenibilidad de sus actividades y el daño colateral que producen, tanto social como ambientalmente. Actualmente, los hidrocarburos siguen siendo la principal fuente de energía y lo seguirán siendo en el corto y mediano plazo. Además de ser uno de los pilares de la economía mundial (Hamzah, 2019). Por lo tanto, resulta de gran importancia entender en profundidad cómo los actores de este sector entienden, incorporan e implementan acciones de desarrollo sostenible desde distintas perspectivas. El punto de interés de nuestro trabajo sobre este sector de la economía es conocer cómo se relacionan con actores del tercer sector para llevar a cabo acciones de sustentabilidad para implementar los ODS.

En este sentido, nos concentramos en la región latinoamericana, específicamente en Argentina, donde no hay una cantidad significativa de estudios empíricos realizados sobre el tema desde una perspectiva de cooperación entre actores privados y OSC para el desarrollo sostenible. En este sentido, tomamos la empresa Pampa Energía S. A. en su base de Argentina como muestra. Se debe mencionar que si bien Pampa Energía se dedica a producción de energía tanto eléctrica como a los combustibles fósiles, para este trabajo solamente tomamos en cuenta su perfil como empresa dirigida a las actividades relacionadas a los hidrocarburos. En relación con lo anterior, la compañía se posiciona como la sexta petrolera del país en producción total, con el 8% de participación en Vaca Muerta y la cuenca Neuquina (Pampa Energía, 2022.). Finalmente, la elección de este actor empresarial para el análisis también corresponde a la disponibilidad de fuentes de datos y recursos pertinentes para analizar.

Partimos de un estudio de caso, es decir, caso $N=1$; en el que se observará la unidad de estudio en el dentro de un marco temporal; lo que Guerring (2004) llama caso de estudio *tipo I*. Lo que queremos observar de este estudio de caso es la covariación entre las relaciones entre Pampa Energía y las OSC, y la implementación de los ODS que hace la empresa.

En mayor profundidad, las variables que entran en juego en este trabajo son la existencia de relaciones de colaboración entre Pampa Energía y OSC, como variable independiente; sobre la incorporación que la empresa hace de los ODS, como la variable dependiente.

Marco temporal:

Si bien las relaciones intersectoriales de colaboración no son un fenómeno nuevo en la academia, ni siquiera en materia de desarrollo sostenible; en este estudio tomamos como línea temporal el surgimiento de la Agenda 2030. Esto se debe a que es a partir de esta última que surgen los ODS como se los considera y nombra a lo largo del trabajo (Anexo 1).

Anteriormente a este marco temporal, el tema se daba alrededor de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM), como resultado de la Declaración del Milenio firmada en el año 2000 por 189 países miembros de la ONU.

La diferencia entre los ODS y los ODM es que los primeros son más abarcativos y consideran diferentes ejes del desarrollo como el económico, el ambiental y el social, tanto como a todos los diversos actores que aparecen. Es decir, toman a la sustentabilidad como un asunto multidimensional y, por lo tanto, apunta a las causas de los problemas para así encontrar las soluciones.

Metodología:

Entrevistas y Análisis de archivo

En este trabajo utilizamos dos fuentes de datos para llevar adelante la investigación dentro del caso de estudio seleccionado. Siguiendo con lo anterior, realizamos una entrevista en profundidad con el Área de RSE y Fundación de la empresa, específicamente con la Gerente de RSE y Fundación de Pampa Energía. La elección de este área dentro de la compañía hace referencia a que son ellos los que se encargan de las relaciones de colaboración con OSC y actores provenientes de la sociedad civil. La entrevista es una sola dentro del área en cuestión ya que el objetivo no es la multiplicidad, sino la profundidad de las respuestas. De este modo, al poder obtener información de un ejecutivo de alto rango dentro del área encargada es que las respuestas toman relevancia y veracidad para nuestro caso de estudio. En relación con lo anterior, la entrevista es estructurada con preguntas con final abierto. Adicionalmente, realizamos análisis de archivos (reportes de sustentabilidad), para evaluar sus acciones de sustentabilidad por completo en todas las dimensiones de la compañía que son de nuestro interés. Una ventaja que presenta el caso de estudio elegido es que sus reportes de sustentabilidad se generan bajo los estándares GRI y SASB. Estos últimos sirven para enmarcar la materialidad de los temas no financieros que pueden y deben ser incluidos en

estos reportes. De esta forma, la información presenta mayores grados de confianza y transparencia, además de ser abarcativa en todos los ejes relacionados al desarrollo sostenible que nos interesan para el trabajo.

Por un lado, la entrevista está dirigida a conocer la relación entre Pampa Energía y las OSC y el rol de la creación de valor compartido como impulsor para las relaciones de colaboración intersectorial. En este sentido, a partir de la entrevista se busca conocer cómo la empresa se articula sobre las relaciones de colaboración con OSC para la implementación de acciones que aporten a los ODS y a la estrategia de la propia compañía. Las preguntas están basadas en qué elementos tiene en cuenta la empresa para generar relaciones de colaboración con OSC (Anexo 2). Por un lado, estos elementos están relacionados con dimensiones internas de la compañía, por ejemplo, qué beneficios prevén de tales relaciones y cómo quisieran que estas evolucionen en el tiempo. Por otro lado, hay elementos vinculados a las OSC, por ejemplo, cuáles características, particularidades y orientaciones deben tener las OSC para que las tengan en cuenta para relaciones de colaboración.

Por otro lado, se hace uso del análisis de archivo para analizar los reportes sobre las actividades de desarrollo sostenible de la empresa, teniendo en cuenta un intervalo de tiempo entre los años 2015 y 2021 para identificar la cantidad de ODS implementados. La definición de los años surge a partir del marco temporal, que pone como límite inferior el año 2015. Sin embargo, dentro del marco temporal puede ocurrir que no haya datos para un año o sub-período de tiempo específico. Dentro del caso de estudio encontramos datos para los años entre 2017 y 2020. El objetivo de esta parte de la metodología es identificar y cuantificar los ODS implementados por la empresa, cuáles ODS se ven intervenidos a partir de las relaciones entre la empresa y las OSC, y cuáles no. Esto último se lleva a cabo a partir de la ubicación y conteo de códigos relevantes en los textos (Anexo 3). De esta forma se podría analizar de todo el espectro de ODS estipulados en la Agenda 2030, cuáles Pampa Energía elige implementar en conjunto al sector público y cuáles por su propia capacidad interna. Adicionalmente, a partir de analizar los archivos con los programas y actividades en conjunto entre Pampa Energía y OSC se busca comprobar la ubicación de las relaciones intersectoriales dentro del continuo de relaciones de colaboración (Cuadro 1).

Al utilizar ambas metodologías se podría inferir si las relaciones entre la empresa y las OSC colaboraron a que la empresa incorpore los ODS, total o parcialmente, encontrar patrones dentro de la implementación, y si esto último se condice con el grado de valor compartido

que corresponde a cada ODS. Finalmente, analizamos los resultados empíricos obtenidos del análisis según la teoría esbozada anteriormente y el argumento del trabajo.

Codificación de los datos

Para optimizar el desarrollo y la organización, así como para aumentar la transparencia y claridad del manejo de datos durante el análisis, utilizamos la técnica de codificación (Linneberg & Korsgaard, 2019) para analizar los datos obtenidos durante la entrevista y el contenido de los archivos que se analizarán. Esta técnica consiste en asignar conceptos o frases claves que capturen la esencia del contenido en distintos fragmentos de este. Uno de los beneficios que encontramos en esta práctica es que se logra analizar el material en toda su extensión y se puede conocer todos los aspectos disponibles de los datos.

Siguiendo con el párrafo anterior, para la entrevista realizamos una codificación inductiva en la que para distintos fragmentos y citas en las respuestas se dispone de “códigos” de forma manual, es decir, sin usar algún software especializado. Estos códigos provienen del contenido existente en el fragmento en cuestión. Posteriormente, se realiza una reducción de todos los códigos disponibles hacia conceptos más generales relacionados con las preguntas específicas de la investigación (Apéndice B). Los ejes generales de clasificación del contenido son: 1) generación de vínculos intersectoriales; 2) objetivos de los vínculos intersectoriales; 3) estado de los vínculos intersectoriales; 4) lugar de las OSC en la estrategia de la compañía; 5) Agenda 2030.

Adicionalmente, para el análisis de los archivos la codificación es deductiva. En otras palabras, se especifican los códigos antes de realizar la práctica. Estos son alrededor de los ODS y sus denominaciones formales (Anexo 1). Por ejemplo, ODS 1: Fin de la pobreza. Internamente, para identificar a los ODS en el texto se utilizarán otras palabras claves para cada ODS. Estas palabras o conceptos claves se generaron a partir de las metas e indicadores para cada objetivo, establecidos por la ONU (ONU, s. f.); a partir de identificar las palabras claves dentro de las metas de cada ODS y reducir los conceptos para evitar repeticiones y que se sobrepongan entre sí (Anexo 3). Entonces, para la identificación de ODS, la codificación tiene dos niveles: uno inicial que consiste en palabras claves que ayuden a identificar los ODS en el texto dentro de los reportes de sustentabilidad. Y otro de códigos conceptuales que serían los ODS como tales. (Apéndice C) Se tuvo en cuenta para llevar a cabo esta parte del análisis que la definición de las palabras claves por ODS debe cumplir que estas sean

colectivamente exhaustivas, para que no quede fuera de consideración ninguna dimensión de los ODS que se pueda implementar; y a la vez que sean mutuamente excluyentes, para que los conceptos no se superpongan y la codificación y categorización se hagan de forma clara.

Caso Pampa Energía:

Actividad principal:

Pampa Energía es una compañía privada de energía integrada líder en Argentina. Cuenta con actividades de exploración y producción de petróleo y gas, especialmente concentradas en lo que es la producción de gas no convencional, que se desarrollan puntualmente en 13 áreas de producción a lo largo de 5 áreas de exploración ubicadas en las cuencas Neuquina, San Jorge y Noroeste (Anexo 3). Adicionalmente, la compañía cuenta con otras actividades en la cadena de servicios, por ejemplo, es co-controlante de la Transportadora del Gas del Sur (TGS) y, además, produce un abanico de productos petroquímicos, como poliestireno. En relación con lo anterior, Pampa Energía tiene como visión y misión:

“Visión: Ser una compañía emblema del sector de energía en Argentina, reconocida por su compromiso, excelencia operativa y crecimiento continuo.

Misión: Desarrollo de las personas, inversiones productivas en el país y máximos estándares basados en valores éticos, que integran y logran un desempeño sustentable.” (Pampa Energía, s.f.)

La operatoria de Pampa Energía puede ser detallada en etapas upstream, midstream, downstream. En otras palabras, la compañía tiene actividades a lo largo de toda la cadena de valor del hidrocarburo. En la primera etapa nos referimos a las actividades relacionadas con la exploración y explotación de las fuentes de petróleo y gas, donde la compañía se destaca especialmente por la producción de gas no convencional. Estas acciones se llevan a cabo en las cuencas Neuquina, San Jorge y Noroeste, donde participa en 13 bloques de producción y 5 bloques de exploración, lo que equivaldría a tener presencia aproximadamente en 858 pozos productivos (Pampa Energía, 2022). Adicionalmente, la compañía mantiene proyectos en conjunto con YPF, Exxon, Total, Pluspetrol, Tecpetrol y Petrobras, entre otros. Las actividades midstream hacen referencia a la presencia de Pampa Energía en el transporte de gas natural por medio de TGS, de la que es co-controladora; y por las acciones que posee sobre Oldelval para la transportación de petróleo crudo. Adicionalmente, Pampa Energía, en sus actividades downstream, opera parcialmente la refinería Refinor, la cual procesa grandes

cantidades de petróleo crudo y gas natural. Finalmente, Pampa Energía posee un Complejo Petroquímico Puerto General San Martín, en Santa Fe, y una Planta de Poliestireno en Zárate; donde se producen estireno, etileno, etilbenceno, caucho, entre otros químicos.

Sustentabilidad:

Pampa Energía ratifica el compromiso con la sustentabilidad desde lo que postula en su Misión, en la cual habla de un “desempeño sustentable” (Pampa Energía, s.f.). Esta perspectiva pareciera ser integral, con “foco en la calidad, confiabilidad, seguridad y salud de las personas, el cuidado del medio ambiente y la gestión de la energía” (Pampa Energía, s.f.b).

Más aún, la compañía está adherida en su compromiso a la Agenda 2030, dictada por la ONU en 2015. De esta manera, trabaja identificando los impactos que tiene su actividad sobre los ODS. Por ejemplo, el impacto ambiental de sus actividades, la posibilidad de tomar compromisos sociales en las comunidades cercanas a sus actividades, el bienestar de sus empleados y otras relaciones con stakeholders.

Finalmente, Pampa Energía conforma grupos y organizaciones que miden la performance en sustentabilidad como el índice bursátil no comercial de sustentabilidad que generó ByMA con apoyo del BID. Adicionalmente, es parte del panel especial de negociación de mercado de acciones denominado Panel Gobierno Corporativo plus (+GC), lanzado por ByMA, donde se nivelan las empresas con mejores prácticas de buen gobierno y transparencia corporativa. Finalmente, la compañía forma parte del índice corporativo de igualdad de género Bloomberg Gender – Equality Index, organizado por Bloomberg. Si bien en este último índice participan empresas de todo el mundo, Pampa Energía es la única compañía argentina dentro del índice.

Las relaciones intersectoriales Pampa Energía - OSC en profundidad:

En este trabajo queremos conocer cómo la compañía en cuestión se relaciona con las OSC y qué elementos tiene en cuenta para hacerlo. A partir de la realización de la entrevista en profundidad y la codificación del material obtenido (Apéndice B), encontramos lo siguiente respecto a nuestras preguntas.

Generación de vínculos intersectoriales:

Pampa Energía posiciona sus vínculos con las partes interesadas de la compañía a partir de un análisis de materialidad. A partir de este último es que se identifican quiénes son los

stakeholders a los que la compañía debe considerar y, posteriormente, se los consulta para conocer cuáles son las temáticas y cuestiones de primer orden a las que deben atender. Cuando hablamos de las OSC como stakeholders de Pampa Energía, estas surgirían especialmente desde el enfoque de la empresa con la comunidad. Así es que miran “partes interesadas que son más apegas por la compañía” (Fig. 2) desde su política de RSE. La capacidad de gestión y de operatoria de las OSC es clave para desarrollar alianzas y separarse de aquellas organizaciones que son consideradas “de base”. Resulta lógico que cuando una empresa decide tener alianzas intersectoriales espere una contraprestación de la otra parte de la relación. Para que esto último sea factible, encontramos que Pampa Energía considera que las OSC tienen que presentar bases sólidas, tanto territorial como formalmente. A partir de este primer filtro de factibilidad de asociación es que se pasa a tener en cuenta la idoneidad de las ideas entre ambas partes y la profundidad de la expertise de los equipos y de las personas que intervienen. Es decir, se reconocería la existencia del universo de OSC del tipo *conservadoras*, con las que tienen a priori la posibilidad de trabajar, de aquellas con las que no podrían porque toman estrategias de independencia (Aehlstroem & Sjoestroem, 2005). Pero no es suficiente para ser tenidas en cuenta en primer plano, sino que la consideración pasa porque sean, además, OSC con capacidad real de acción. De esta diferenciación resultan aquellas organizaciones con las que se podrían generar vínculos en profundidad y aquellas otras “de base” o “barriales” a las que se realiza acompañamiento, pero no se espera una ejecución particular o específica de la organización en contraprestación.

Adicionalmente, cabe destacar que la capacidad de acción de una OSC no sería percibida en primer plano por ser parte de una organización mayor o internacional, o su performance en medios (Fig. 2). Sino que en lo que se buscaría que la OSC sobresalga es en su llegada al territorio y saber local. En este sentido, pareciera que el rol del *emprendedor social* juega un papel en el que las compañías quieren conocer las personas y el equipo con el que trabajarían si se ejecuta la alianza; además de intentar prever cómo la relación afectaría su reputación. Pero que una OSC o emprendedor social se destaque mediáticamente o dentro de grandes organizaciones no resulta una variable suficiente por sí misma para querer vincularse.

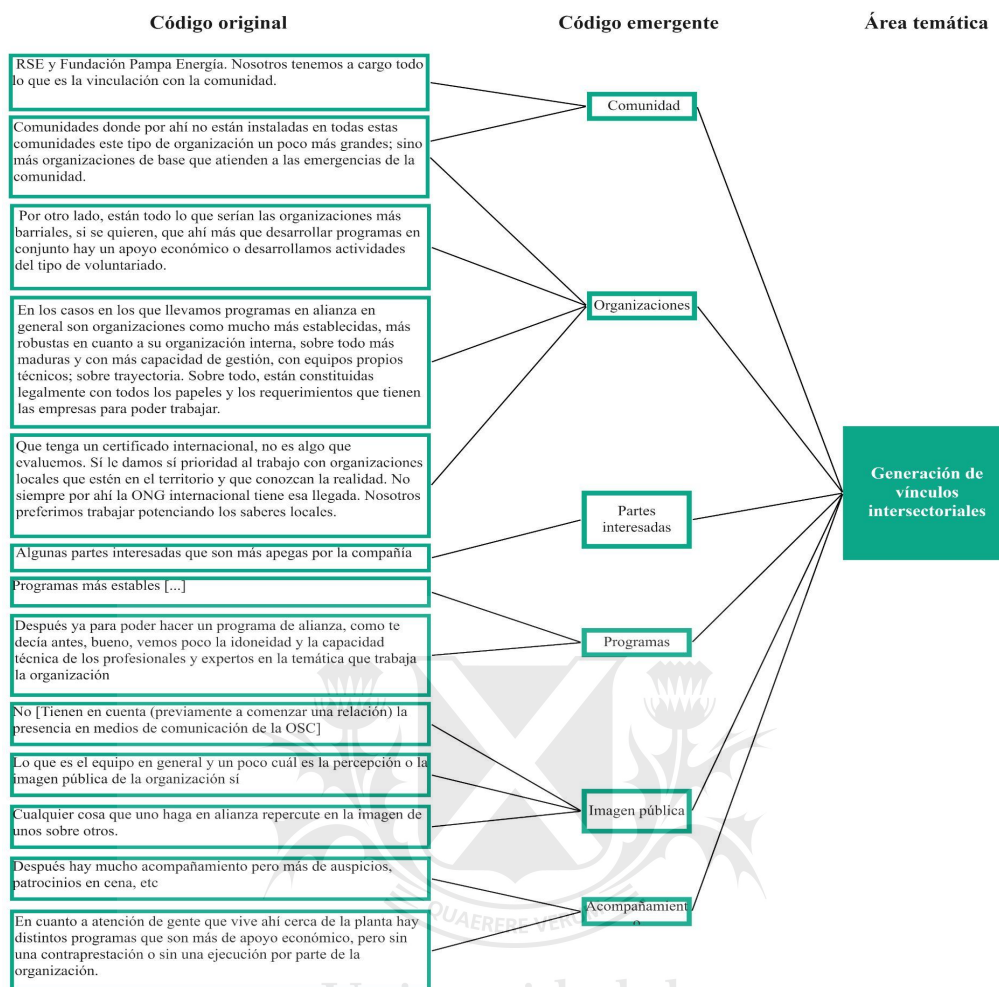


Fig. 2. Codificación: Generación de vínculos intersectoriales. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice B).

Objetivos de los vínculos intersectoriales:

Encontramos que el fin último para querer aliarse con OSC, dentro de nuestro caso de estudio, sería el poder mantener lazos con la comunidad y potenciar el trabajo que pueden hacer en conjunto. En relación con lo anterior, existirían barreras de entrada para poder lograr estas metas sociales. En este sentido, Pampa Energía busca relacionarse con organizaciones del tercer sector para poder acceder al conocimiento que estas últimas tienen sobre las problemáticas locales y su llegada al territorio, los cuales reconocen como propios de este tipo de organizaciones (Fig. 3).

Como se ha mencionado anteriormente, Pampa Energía encuentra en su análisis de materialidad aquellos temas que le resultan más relevantes y pertinentes en sus relaciones con

stakeholders, y a partir de esos puntos se pone objetivos de trabajo. En relación con lo anterior, la empresa identifica y prioriza los temas que quiere trabajar con cada tipo de stakeholder y arma su propia estrategia. Adicionalmente, la compañía en cuestión puede carecer de todas las herramientas necesarias para lograr sus objetivos, en este caso, trabajar con la comunidad. A partir de esto último, la compañía busca herramientas, alianzas, entre otros recursos, que contribuyan a sus objetivos generales. En este sentido, tiene que buscar por fuera quien les pueda suplir esa carencia y es ese el lugar que ocuparían las OSC. Su interés de relacionarse con estas organizaciones resulta utilitario para sus fines. Adicionalmente, las OSC también tendrían sus limitaciones en cuanto poder accionar en la promoción de sus valores e ideas. Entonces, lo que tendríamos aquí es el punto donde se intersectan los intereses de ambas partes. Más aún, relacionarse con OSC seguiría a una “necesidad” que busca ser resuelta, pero no necesariamente maximizada todo lo que se pueda. Es decir, una vez que los vínculos y programas intersectoriales cumplen las metas estratégicas fijadas, no hay una búsqueda por parte de la compañía de seguir ampliando. Adicionalmente, también se espera que los beneficios de trabajar intersectorialmente impacten, no solamente en los objetivos específicos de la compañía y de los programas, sino también que tengan externalidades positivas, por ejemplo, sobre los empleados (Fig. 3).

Más aún, encontramos un posible primer paso en lo que es la relación con stakeholders de la sociedad civil que se basa en crear una fundación corporativa como primera línea de contacto entre la compañía y la comunidad. Este es el caso de Fundación Pampa, que es un actor dentro de la compañía, interactúa en su nombre y forma parte de su RSE. Sin embargo, debemos pensar la extensión en los vínculos que puede tener una fundación corporativa. En otras palabras, cuando analizamos el espectro dinámico en el que se pueden ubicar las relaciones intersectoriales de colaboración (Cuadro 1), vemos que las fundaciones corporativas se ubicarían más cerca de la etapa filantrópica que de las relaciones integrativas. Pampa Energía representaría un caso que se escapa de los límites de esa clasificación, y podríamos pensar a su fundación corporativa como un puente hacia programas y relaciones más alineadas y profundas con otros actores del tercer sector; antes que un encasillamiento en acciones puramente filantrópicas.

Entonces, las relaciones intersectoriales de cooperación responderían a objetivos claros que tiene la compañía que los genera, a la vez que se reconocen otros beneficios como sobre los equipos de trabajo, reputación, alcance de los programas.

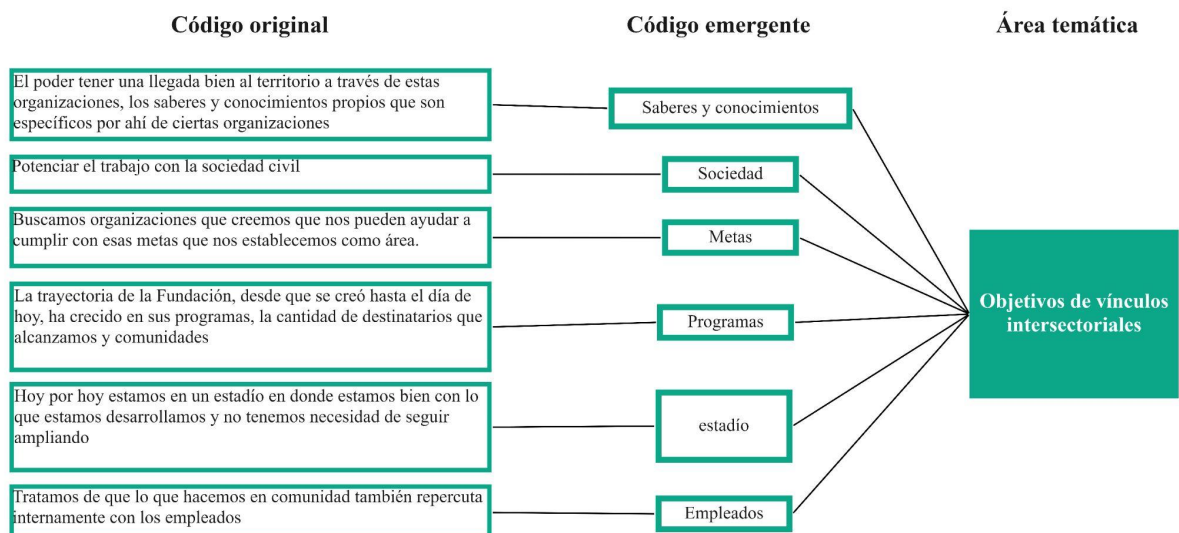


Fig. 3. Codificación: Objetivos de vínculos intersectoriales. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice B).

Estadío de los vínculos intersectoriales:

Cuando se piensa en el impacto de las relaciones intersectoriales de colaboración sobre los objetivos de los programas y de las partes, es decir, lo que se espera que ocurra a partir de la relación; el estado de esa vinculación es crucial. A lo largo de este trabajo se ha enfatizado sobre la necesidad de vínculos profundos para maximizar el valor compartido que se crea del trabajo en conjunto y, así, el impacto y las ventajas competitivas que obtienen las partes. De esta manera, encontramos que la compañía en cuestión intenta ir hacia lo que denominamos joint-ventures en sus relaciones con las OSC (Fig. 4). Específicamente, observamos una dirección “estratégica” que nos hace pensar que de hecho ocurre una búsqueda de ventajas competitivas. Como así reconocimiento de la necesidad de relaciones intensas, profundas y alineadas para conseguir impactos significativos. Sin embargo, vemos que pueden existir condiciones que la empresa no controla sobre dónde posicionarse mayoritariamente en sus vínculos con OSC.

Por un lado, las relaciones intersectoriales al moverse dinámicamente dentro del continuo (Cuadro 1), a partir del cual si bien la estrategia dominante de Pampa Energía puede consistir en ir hacia relaciones altamente alineadas y profundas, las acciones de filantropía corporativa no dejan de existir. Es decir, lo que son las “donaciones esporádicas” se encuentran siempre presentes en las acciones de una empresa en relación con OSC (Fig. 4).

Por otro lado, pueden ocurrir contextos que fuercen ir hacia una dirección más filantrópica. Por ejemplo, encontramos que durante la pandemia de Covid19, Pampa Energía se vio ante la dificultad de llevar adelante sus programas con OSC como lo venía haciendo, a la vez, que hubo un crecimiento de los pedidos de donaciones por parte de las organizaciones (Fig. 4).

Siguiendo con lo anterior, podemos ver en el caso de Pampa Energía, que si bien sostienen que como empresa pretenden ir hacia joint-ventures, las necesidades que surgen a partir de temas coyunturales siempre están presentes. Entonces, podemos pensar que la estrategia consiste en posicionarse en lo que son joint-ventures en las relaciones con OSC y buscar que ese escenario se materialice. En este sentido, Pampa Energía si bien busca aquellos programas con OSC donde hay una “causa común”, es decir, donde las misiones estén alineadas; también intenta que en sus relaciones más filantrópicas haya un “lazo de contribución continua” a partir del cual se agregue valor (Fig. 4).

Finalmente, encontramos que la empresa incluso enfatiza un paso más adelante en lo que son joint-ventures, en donde no solo se relacione una empresa con OSC para desarrollar programas, sino también trabajar por alianzas integrales en las que participen varias empresas del sector en conjunto con OSC.

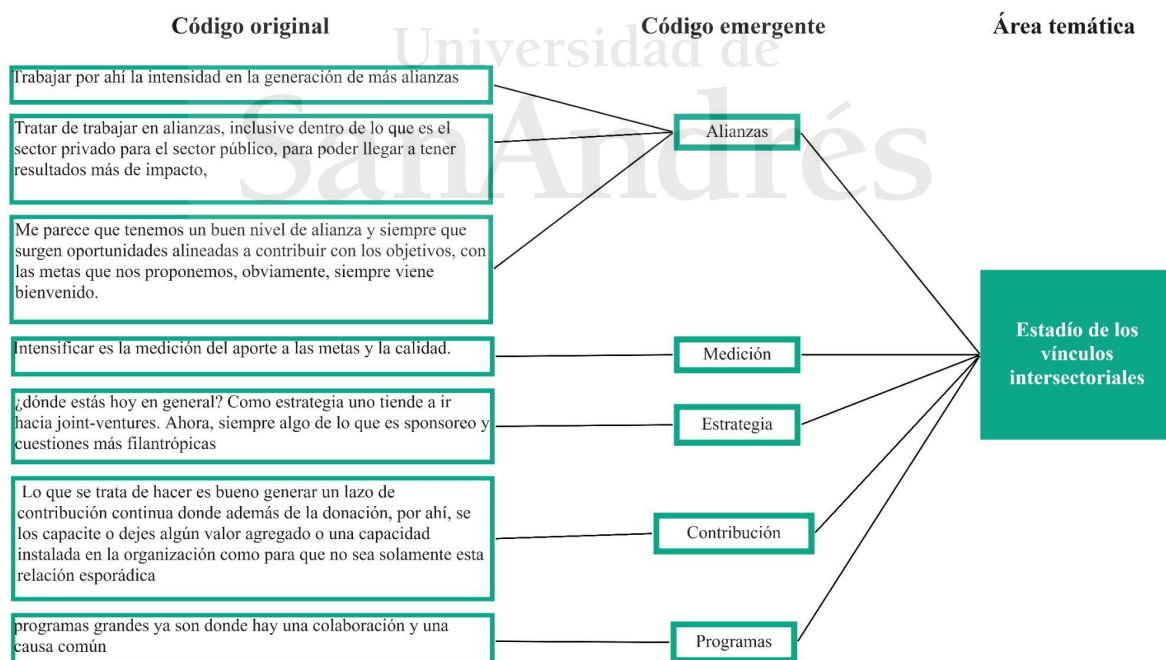


Fig. 4. Codificación: Estadío de vínculos intersectoriales. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice B).

Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía:

Aunque encontramos que Pampa Energía buscaría ventajas competitivas al aliarse estratégicamente con OSC, estas últimas no ocupan un rol activo en la formulación de la estrategia de la compañía. Sino que son principalmente una herramienta para ejecutarla. En este sentido, vemos que Pampa Energía define su estrategia, la cual contiene actores de la sociedad civil de fondo, sobre tres ejes: educación, empleabilidad, e inversión social y comunitaria (Fig. 5). Específicamente buscan aportar a los ODS 4, 7, 8, 12 y 17, los cuales están relacionados con el desarrollo sostenible de las comunidades (Anexo 1). Parte de sus objetivos no es solamente contribuir al desarrollo y mejora de la sociedad, sino también dirigir el trabajo hacia su sector industrial.

Siguiendo el párrafo anterior, tanto cuando trabajan en ejes de educación como de empleabilidad, las acciones están dirigidas a proyectos para incentivar el interés por las ciencias naturales en los niños, a estudiantes de escuelas técnicas, estudiantes universitarios de carreras afines a la actividad. Adicionalmente, mantienen diversas actividades para la formación de docentes y profesores, que son quienes nutren educacionalmente a los futuros profesionales de su área. Más aún, contribuyen a perfeccionar las capacidades de los estudiantes con prácticas profesionales dentro de la industria de hidrocarburos y energía; además de formar como operarios a aquellos que no pudieron acceder a una educación superior.

Finalmente, en sus actividades de inversión social encontramos que hay una intención de la empresa por dirigir las acciones a temas que, aunque sea de materia social para grupos vulnerables, crucen con otros ejes relacionados a la compañía, especialmente en el ODS 7, sobre el consumo de energía.

Cabe destacar que el único escenario que encontramos en donde las OSC serían tenidas en cuenta en pos de diagramar cómo llevar a cabo una actividad productiva de la compañía de manera sostenible sería en aquellas circunstancias relacionadas a obras que alterarían los recursos naturales y podrían alzarse conflictos de interés. De todos modos, desde el punto de la compañía este punto se trataría como riesgos que se deben prevenir. En otras palabras, encontramos que no se consulta a las OSC directamente sobre su posible conocimiento de cómo una obra de la compañía podría tener el menor impacto negativo posible sobre la comunidad o los recursos de esta, sino que se trabaja internamente para evitar que dichas organizaciones alcen su opinión en contra de la actividad de la compañía (Fig. 5).

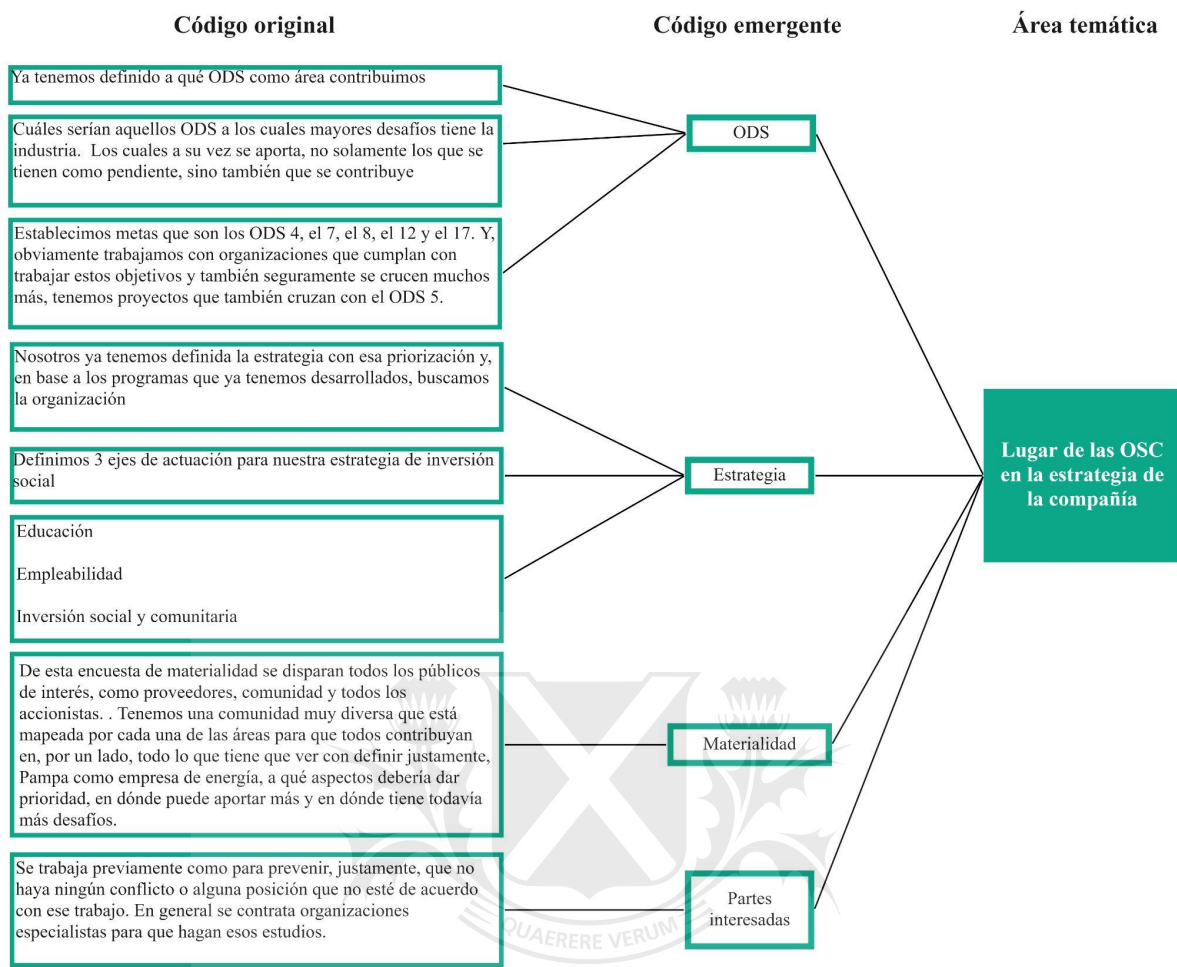


Fig. 5. Codificación: Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice B).

Organizaciones Internacionales y la Agenda 2030:

Cuando analizamos el impacto de la Agenda 2030 y los postulados de los ODS y sus metas dentro del caso de estudio, encontramos que su rol se centra en transmitir conocimiento sobre cómo llevar a cabo el desarrollo sostenible en acciones concretas. Es decir, el rol de las grandes organizaciones internacionales., cumbres, etc. como agentes de orden tiene un mayor impacto sobre la compañía en cuestión cuando ayudan a comprender mejor la imagen general de la acción por el desarrollo sostenible (Fig. 6).

Siendo que Pampa Energía mantiene relaciones con OSC y actores de la sociedad civil con vista al largo plazo y a crear joint-ventures; encontramos que considera como pendiente desarrollar las mejores y más eficientes formas de medir el impacto. Esto último no solo sería necesario para conocer en profundidad la extensión de los programas, sino también para

buscar en detalle oportunidades de mejora y mejores prácticas (Fig. 4).

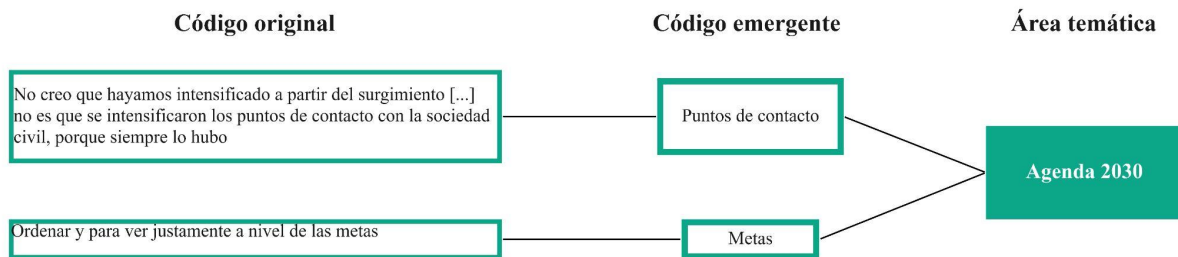


Fig. 6. Codificación: Agenda 2030. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice B).

Implementación y evaluación de los ODS:

División de los ODS :

A partir del análisis y codificación de los reportes de sustentabilidad de Pampa Energía (Apéndice C) pudimos conocer las acciones que lleva a cabo la compañía en la materia. En relación con lo anterior encontramos que Pampa Energía realizaría acciones que llevarían a una implementación variada de los ODS. En otras palabras, la compañía, si bien identifica a partir de su análisis de materialidad aquellos ODS que le son más pertinentes en su industria; a la vez también estaría implementando otros ODS. Las dimensiones en las que identifica que puede tener mayores impactos están relacionadas con los ODS 4, 6, 7, 8, 9, 12, 13 y 17 (Pampa Energía, 2020). Sin embargo, encontramos que sus actividades apuntan también a los ODS 1, 2, 3, 15 y 16 (Anexo 1); en diferente medida.

Cuando tenemos en cuenta la división entre ODS ambientales y climáticos, y aquellos económicos y sociales (Tabla 1); encontramos que la compañía lleva a cabo acciones de desarrollo sostenible en ambas direcciones (Fig. 7). Por un lado, tiene en cuenta la sostenibilidad del uso de los recursos naturales que se ven envueltos en las actividades propias del sector de hidrocarburos, como el agua y recursos terrestres. Además, el consumo energético, el manejo de efluentes y desechos generados, las emisiones de carbono generadas y la prevención y manejo del riesgo de derrames son los tópicos en los que la compañía actúa en pos de tener una producción que no ponga en riesgo la disponibilidad temporal de esos recursos. En relación con lo anterior, pudimos ver que cuando la compañía en cuestión habla de las acciones que realiza para lograr una producción sostenible, siempre habla de los recursos o consecuencias naturales que se ven implicados en sus actividades productivas, de

las que nosotros observamos sobre la explotación de hidrocarburos. Adicionalmente, en este segmento cuando miramos en el período de tiempo dispuesto en el caso de estudio, los ODS reportados suelen ser los mismos, aunque en diferentes medidas. Entonces, los ODS ambientales y climáticos a los que apunta en los diferentes años son los ODS 6, 7, 13 y 15 (Anexo 1).

Por otro lado, encontramos que Pampa Energía implementa, no solo mayor cantidad de ODS económicos y sociales, como era de esperarse, sino también los implementaría en mayor medida a comparación de los ODS ambientales y climáticos (Fig. 7). Específicamente, encontramos para todos los años los ODS 1, 3, 4, 5, 8, 9, 12, 16 y 17 (Anexo 1). Solamente el ODS 2 ocurrió únicamente en el año 2017. Siendo este un outlier dentro de los ODS implementados, encontramos que se dio dentro de acciones relacionadas con charlas de expertos sobre nutrición, como parte de las acciones de voluntariado corporativo dentro de Pampa Energía. Adicionalmente, vemos que la compañía tiene un fuerte núcleo de acciones relacionadas a contribuir en educación y tener un lugar de trabajo con las mejores prácticas de seguridad y bienestar de sus empleados, entre lo que se destacan las condiciones de seguridad y decencia en el empleo (ODS 8), y mantener las condiciones de salud de sus empleados (ODS 3). Esto último es una tendencia dentro de las acciones de desarrollo sostenible de la compañía que se mantiene en el tiempo dentro del caso de estudio. En 2017 lideraban las acciones relacionadas al ODS 8, es decir con crecimiento económicos sostenible y el empleo decente. Sin embargo, en los siguientes años encontramos que las acciones de promoción de educación (ODS 4) tomaron la delantera, seguidas por las acciones destinadas a tener mejores condiciones de empleo (ODS 8) (Fig. 7).

Implementación total de ODS por año

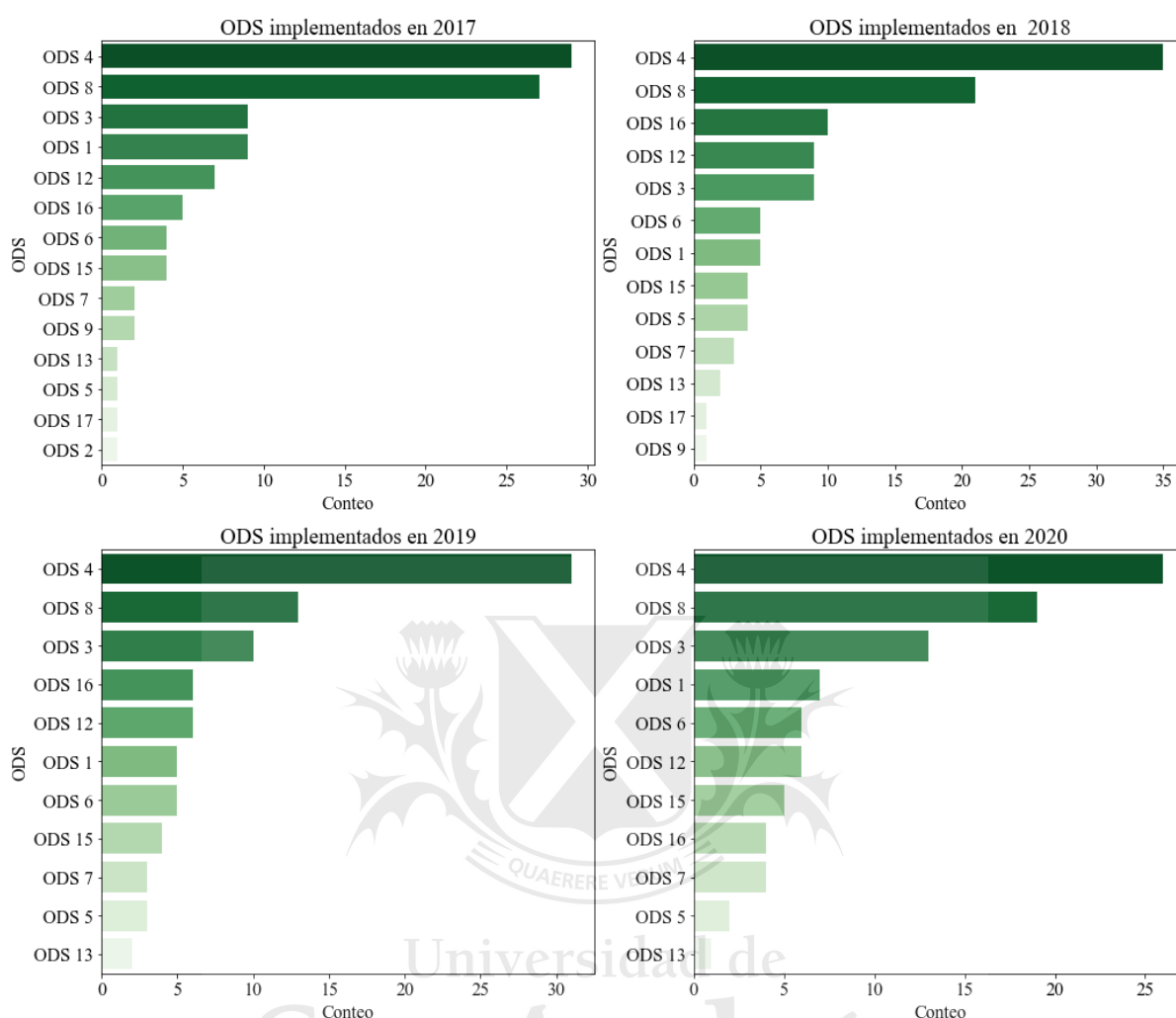


Fig. 7. Implementación total de ODS por año. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice C).

Participación de OSC:

Dentro del caso encontramos que las relaciones de colaboración con OSC se dan para los ODS económicos y sociales en todos los años (Fig. 8). En general, encontramos relaciones de colaboración intersectorial con OSC dirigidas a los ODS 1, 2, 3, 4, 8, 12 y 17 (Anexo 1). En algunos casos encontramos que dichas relaciones también se dieron para el ODS 7, en el año 2020. Siendo este último ODS ambiental y climático (Tabla 1), relacionado al consumo de energía. Específicamente, la implementación del ODS 7 por parte de la empresa en conjunto con OSC se dio en dos acciones. La primera fue dentro del Programa de eficiencia energética, en conjunto con AcercaRSE. La segunda fue en relación con la instalación de termotanques solares dentro de una comunidad, en conjunto con la organización Vivienda Digna (Apéndice

C). Adicionalmente podemos ver que la mayor cantidad de relaciones de colaboración intersectorial se dan en torno al ODS 4, con programas de educación, apoyo escolar, prácticas profesionales, etc. (Fig. 8). Cabe destacar que existe una asimetría considerable entre el año 2017 y los demás en cuanto a la cantidad de ODS implementados en conjunto con otros actores, que se encuentran en el reporte . A la vez, para el año 2019 se registraron acciones en una cantidad menor de ODS, a diferencia de los otros años anteriores y posteriores (Fig. 8). Cabe destacar que algunos ODS fueron implementados tanto en conjunto con OSC como en solitario. Por ejemplo, los ODS 5, 8 y 12, dirigidos a la igualdad de género, empleo y producción y consumo, respectivamente.

Implementación de ODS en conjunto con OSC por año

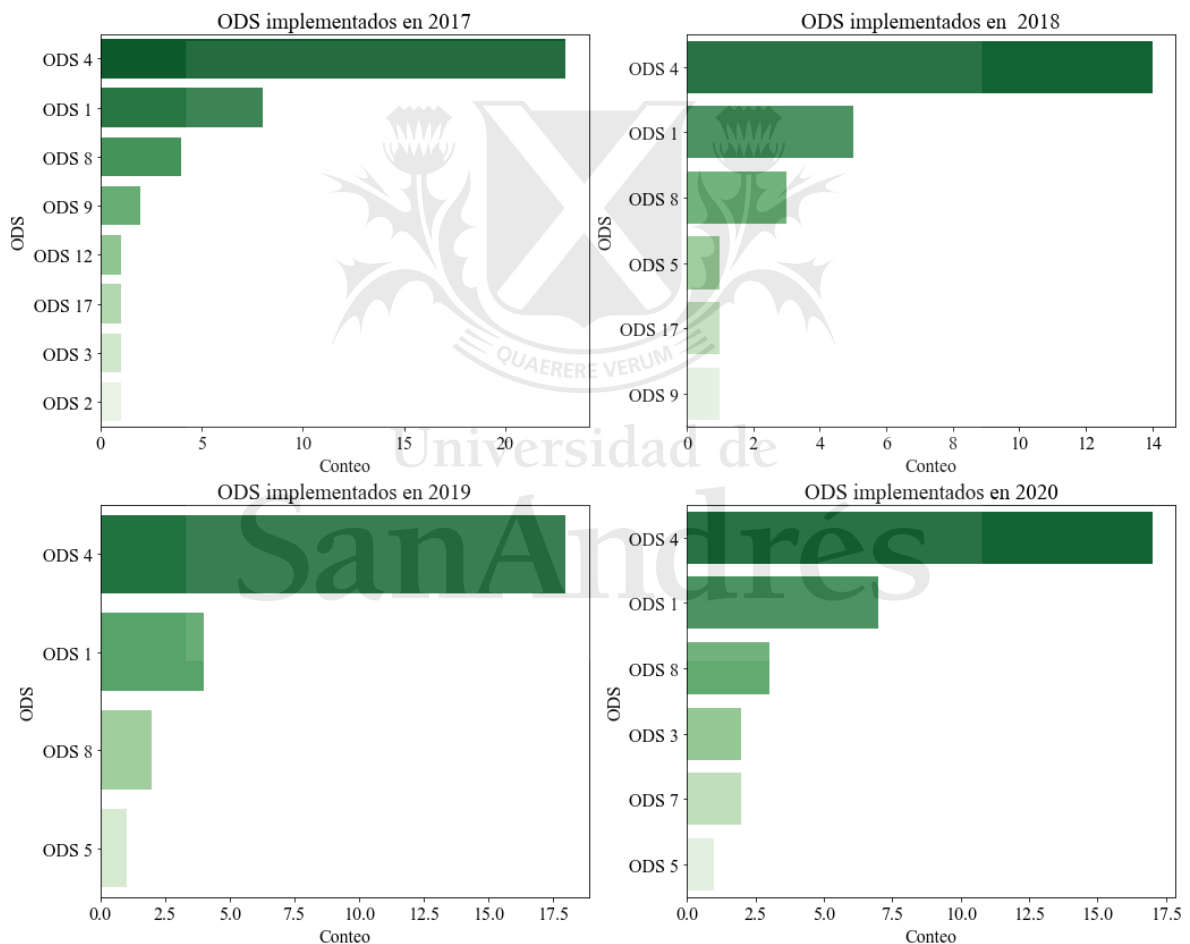


Fig. 8. Implementación de ODS en conjunto con OSC por año. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice C).

Si siguiendo el párrafo anterior, al analizar más en detalle las relaciones de colaboración entre Pampa Energía y OSC para la implementación de los ODS, encontramos que las actividades se encuentran en diferentes puntos de profundidad y alineamiento. En otras palabras, hay

tanto acciones en el extremo filantrópico como joint-ventures. Específicamente, encontramos relaciones de colaboración dentro de lo que consideramos como filantropía corporativa, fundación corporativa, promoción conjunta y joint-venture (Apéndice C). Más aún, cabe destacar que las alianzas dirigidas a joint-ventures ocupan un lugar importante dentro del total de colaboraciones, que, además, va en aumento en el tiempo (Tabla 2). Estas últimas superan ampliamente a las acciones filantrópicas en 2019. De todos modos, las acciones filantrópicas también ocupan una gran proporción del total de vínculos. En relación a lo anterior, pareciera que el número de acciones filantrópicas con OSC se mantiene constante hasta el año 2020 que se duplica en comparación a 2019. En este sentido, anteriormente se había mencionado que Pampa Energía presentó una mayor cantidad de pedido de donaciones durante la pandemia de Covid19 en el año 2020 (Fig. 4). Lo que resulta interesante, es que en ese mismo año se reportaron casi la misma cantidad de programas pertenecientes a relaciones del tipo joint-venture (Tabla 2). En relación con esto último, vemos que las alianzas avanzadas que sobrevivieron la época de crisis estuvieron relacionadas a los ODS 4, 7 y 8; es decir, a la educación, empleo y eficiencia energética (Fig. 9).

Finalmente, encontramos que las actividades que la Fundación Pampa desarrolla dentro de la RSE de la empresa son diversas. Como habíamos propuesto considerar anteriormente, la fundación no lleva a cabo solamente actividades filantrópicas, sino que también es parte de vínculos transaccionales e integrativos, como promociones conjuntas y joint ventures. Más aún, podemos ver que las acciones de fundación corporativa, que pertenecen más a una etapa filantrópica, disminuyen con el tiempo, a excepción del año 2020 que, como se mencionó, fue un año atípico en las relaciones de colaboración intersectorial de la compañía. En este sentido, la fundación participa tanto de las acciones esporádicas y filantrópicas de la compañía como de aquellas actividades que se encuentran en etapas más avanzadas. Sin embargo, encontramos que las acciones que llevan el nombre de la fundación corporativa suelen ser en mayor medida filantrópicas; antes que transaccionales e integrativas (Apéndice C).

Filantropía corporativa	7	5	6	11
Fundación corporativa	18	8	3	5
Promoción Conjunta	8	6	5	6
Joint-Venture	8	6	11	10

Tabla 2. Número total de relaciones de colaboración entre Pampa Energía y OSC, por año (Apéndice C)

Año 2020

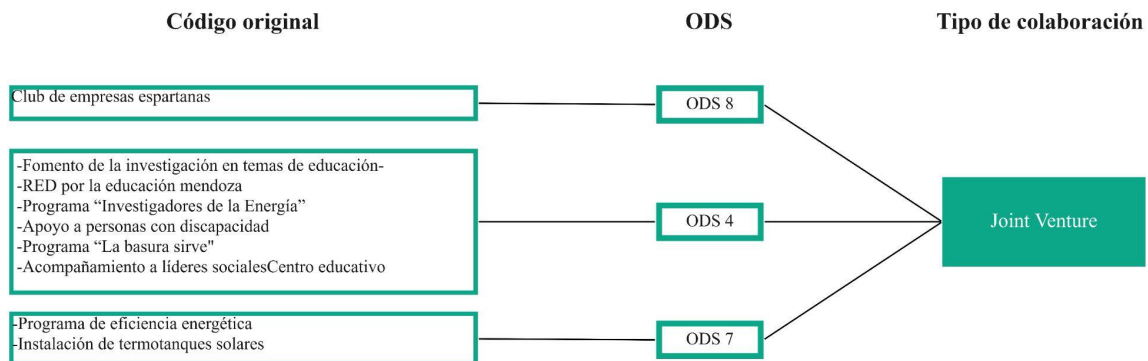


Fig. 9. Relaciones Joint-Venture entre Pampa Energía y OSC en 2020. Elaboración propia en base a la información detallada en este trabajo (Apéndice C).

Resultado del análisis:

Al analizar cómo Pampa Energía se vincula con OSC para dar forma a relaciones intersectoriales de colaboración pudimos ver que estos vínculos se encuentran a lo largo de todo el espectro de las relaciones de colaboración (Cuadro 1). Es decir, tanto acciones como producto de las relaciones filantrópicas como de relaciones transaccionales e integrativas ocurren al mismo tiempo. Adicionalmente, las mismas relaciones pueden moverse de una etapa a otra. Esto último ocurre tanto cuando vínculos poco alineados y poco profundos se mueven a un estado más avanzado; como cuando los vínculos retroceden dentro del continuo. Esto último puede ocurrir, por ejemplo, durante contextos desfavorables, como la pandemia de Covid19 que llevó a que la compañía tuviera una mayor exigencia de acciones filantrópicas. Sin embargo, Pampa Energía tendría una política de consolidar relaciones avanzadas con un alto grado de alineamiento y profundidad. Es decir, ellos mismos sostienen la búsqueda de una “causa común” (Fig. 4) que articule en la misma línea los valores, la estrategia y las misiones de las partes; y que se profundice en el tiempo. Con relación a lo anterior, encontramos el interés de la compañía, por un lado, de dirigirse estratégicamente hacia relaciones del tipo joint-venture como pudimos saber de la entrevista realizada (Fig. 4). Por otro lado, vemos que este interés también se materializa año tras año con un mayor número de acciones en conjunto con OSC en etapas transaccionales e integrativas, que buscan generar impacto. Aunque necesitaríamos observar el caso dentro de una ventana temporal mayor para identificar un crecimiento consolidado de alianzas en joint-ventures en el tiempo,

durante los años 2019 y 2020 encontramos un número de joint-ventures entre Pampa Energía y OSC que se mantiene alto respecto a los años anteriores; incluso teniendo en cuenta la pandemia de Covid19 (Tabla 2). Incluso, cuando generar joint-ventures o relaciones intensas (altamente alineadas y profundas) no sería posible, dejar un efecto duradero, no esporádico, en la OSC y la comunidad es un objetivo que tiene la compañía. Esto último lo define la propia compañía en cuestión como la búsqueda de un “lazo de colaboración continua” (Fig. 4).

Cuando analizamos las condiciones que deben tener las OSC para que Pampa Energía las considere para alianzas intersectoriales, encontramos que la principal característica que la compañía tiene en cuenta sería el poder de llegada y conocimiento de la situación que tiene la organización en lugares y comunidades puntuales, que sean de interés para la compañía (Fig. 3). Siguiendo la línea anterior, al analizar los reportes de sustentabilidad de la compañía encontramos que las OSC cumplirían con ese rol de acercar a la compañía, en sí misma o con la fundación corporativa como intermediario, a grupos específicos de la comunidad (Apéndice C). En este sentido, las OSC serían el lazo de conexión entre la compañía y establecimientos educativos, merenderos, centros de apoyo comunitario, entre otros. En relación a esto último, notamos que en nuestro caso de estudio no resultaría de gran importancia el origen de la OSC, es decir, si es una OSC internacional o con múltiples franquicias en el territorio, sino que pueden demostrar un alto saber local (Fig. 3). Adicionalmente, algo similar ocurriría con la imagen de la OSC. En otras palabras, aunque encontramos que Pampa Energía sí tendría en cuenta la idoneidad de las organizaciones sociales para poder trabajar con ellas (Fig. 2); el rol del emprendedor social solo tendría un efecto en la medida que pueda ser una garantía de esto último o de la expertise de la organización. En este sentido, la exposición mediática que tenga la OSC, por sí misma o por el rol del emprendedor social, no presentarían un efecto determinante sobre la elección de la compañía para llevar a cabo relaciones intersectoriales de colaboración. Sin embargo, sí existiría un límite en cuanto a la capacidad de acción que tenga la OSC. Esta debe ser capaz de accionar formal y legalmente como persona jurídica para ser tomada en cuenta para alianzas. En cuanto una OSC no cumpla con esto último, encontramos que Pampa Energía las considera como organizaciones de base, a las cuales se les puede hacer acompañamiento o realizar acciones filantrópicas en conjunto, como donaciones, etc.; pero no alianzas o relaciones del tipo joint-venture.

Finalmente, encontramos que los ODS implementados por Pampa Energía en conjunto con OSC se condicen mayormente con aquellos que crean mayor cantidad de valor compartido. En otras palabras, a partir de la distribución de los ODS por la cantidad de valor compartido que crean para las empresas y las OSC, que se encuentra en la Fig. 1, podemos ver que habría incentivos para que las empresas prefieran implementar los ODS 1, 3, 4, 5, 8, 9 y 13 (Anexo 1) en conjunto con OSC. En este sentido, encontramos que Pampa Energía implementó dentro de sus relaciones intersectoriales de colaboración los ODS 1, 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 17 (Anexo 1). El único que no fue implementado dentro de las relaciones de colaboración, como se estipula en la Fig. 1, fue el ODS 13. Adicionalmente, fueron implementados en conjunto los ODS 2 y 7, en diferentes momentos. Aunque estos ODS no se encontraban entre los que mayor valor compartido crean en la Fig. 1, para estos últimos las acciones sí tuvieron que ver con acercar los temas de los mencionados ODS a la comunidad mediante la articulación con OSC. Para el ODS 2, la articulación fue mediante la fundación corporativa para dar charlas con expertos sobre nutrición y para el ODS 7 fue con AcercaRSE, por un lado, y Vivienda Digna, por el otro, para llevar a cabo programas y acciones de eficiencia energética. Por lo tanto, podemos pensar que en este caso particular, el valor compartido de los ODS 2 y 7 fue alto y hubo incentivos para implementarlos mediante la actuación conjunta de diferentes actores. Siguiendo con la línea anterior, en estos casos particulares se puede pensar que la compañía trabajó en conjunto con OSC para implementar ODS relacionados a sus actividades productivas. Sin embargo, cabe destacar que se trataría de escenarios donde se buscó la forma de llevar el conocimiento núcleo de la compañía hacia un lugar en el que se cree valor compartido tanto para ellos como para la comunidad. Por ejemplo, en el año 2020 se llevó a cabo un programa en conjunto con OSC para la instalación de termotanques solares en comunidades marginales con barreras para el acceso y uso de energía (Apéndice C). En otras palabras, la compañía utilizó su área de especialidad para aportar a la comunidad. Adicionalmente, el ODS 17 es implementado en relación con OSC a partir de la vinculación que tiene la empresa con organizaciones de los trabajadores, como así es implementado implícitamente al trabajar en conjunto con todas las demás OSC mencionadas en sus reportes.

Para los casos analizados de relaciones de colaboración entre Pampa Energía y OSC encontramos evidencia para sostener que la compañía sí utilizó en todos los casos la capacidad de llegada territorial y conocimiento local, de las cuales sacar ventaja para poder implementar los ODS en cuestión. Es decir, encontramos que la vinculación con las OSC fue el puente a través del cual la compañía pudo alcanzar sus objetivos y llegar a las comunidades

y grupos específicos. Para los demás ODS en los que no necesitaba conocimiento o capacidades externas, no solicitó acción en conjunto con OSC. Estos últimos ODS que implementó en solitario serían los ODS 6, 7, 16 en la mayoría de los casos y los ODS 8, 13, 15, 12, en algunos casos (Anexo 1).

Entonces, en cuanto a la pregunta de investigación de este trabajo podríamos concluir que las alianzas intersectoriales de colaboración entre Pampa Energía y OSC funcionarían como una herramienta que utiliza la primera para involucrarse con una parte de sus stakeholders, en este caso la comunidad y los actores que existen en ella, y alcanzar sus objetivos de sustentabilidad en un área específica. Sin embargo, las mencionadas relaciones no afectarían la estrategia de sustentabilidad que la misma compañía diseña por sí misma. En otras palabras, tras encontrar que los ODS implementados en conjunto conciben con aquellos que generarían mayor valor compartido, este último crearía un marco donde algunos ODS serían implementados en conjunto a otros actores o con vista a crear un bien en la comunidad y sacar alguna ventaja, mientras que para otros no existen incentivos en la misma medida. Cabe volver a destacar que las alianzas intersectoriales no juegan un papel en la formulación de la estrategia para alcanzar el desarrollo sostenible, sino que serían un medio para tal fin (Fig. 5).

Siguiendo el párrafo anterior, podríamos pensar que Pampa Energía obtendría ventajas competitivas a partir de desarrollar relaciones altamente alineadas y profundas con OSC. En otras palabras, la compañía esperaría de sus relaciones con OSC efectos positivos dentro de la propia empresa, por ejemplo, mayor involucramiento de los empleados, como así también obtener licencia social para operar (Fig. 3), especialmente de las comunidades cercanas a donde se encuentran las operaciones de la actividad. En pos de lograr de la mejor manera sus objetivos estratégicos sería que las relaciones intersectoriales de colaboración son el camino para poder involucrarse con el stakeholder de interés, en este caso la comunidad. Con relación a esto último, en los vínculos que se encuentran entre las etapas transaccional e integrativa es donde se generarían una fuente de formas genuinas de colaboración, que no podrían ser copiadas, para llevar a cabo acciones que contribuyen al desarrollo sostenible y sustentabilidad. Específicamente encontramos aportes significativos de trabajo en conjunto, a partir de relaciones avanzadas, alrededor de las temáticas de educación, vulnerabilidad, ambiente de trabajo y energía para las comunidades (ODS 4, 8, 1 y 7) para los diferentes años (Apéndice C). En este sentido, la ventaja que aportarían las OSC a la compañía es la forma diferenciada de llegada a la comunidad, para lo cual la empresa no tendría capacidades

propias en profundidad o extensión, es decir, en la llegada a comunidad, y que a la vez diferencia a la compañía del resto.

Conclusión:

Luego de haber realizado el estudio de caso descrito anteriormente, pudimos ver la aplicación de la teoría esbozada al principio, especialmente cómo una compañía se ubica y mueve dinámicamente dentro del continuo de colaboración intersectorial (Cuadro 1). Por un lado, Pampa Energía se posiciona a lo largo de todo el continuo, dentro del cual, a la vez, mantiene relaciones con OSC con diferentes grados de alineamiento. En otras palabras, lleva a cabo tanto acciones en conjunto con OSC dentro de la etapa filantrópica como de la integrativa; además, posee relaciones de colaboración altamente alineadas como poco alineadas y que solo ocurren esporádicamente. Con relación a lo anterior, a partir de la información que se pudo obtener a través de la entrevista, la compañía buscaría ir hacia una dirección de joint-ventures para maximizar el impacto de las acciones (Fig. 4). Sin embargo, de acuerdo a Austin et al. (2005), encontramos que este tipo de relaciones son menos comunes que las acciones filantrópicas que pueda llevar a cabo la empresa. Estas últimas, con un grado de alineamiento entre estrecho y medio, siempre se encontrarían presentes, aunque la estrategia de la compañía sea entablar relaciones más alineadas y profundas. Entonces, aunque la evidencia en Austin et al. (2005c) muestra que, cuando una relación de colaboración intersectorial sigue en el tiempo, se abre la posibilidad de evolucionar hacia etapas superiores de relación; no sería posible eliminar por completo las acciones con OSC puramente filantrópicas y esporádicas. Sin embargo, eso último no significaría que las acciones filantrópicas siempre superen a las acciones en etapas más avanzadas de relación, como postula Eweje (2007). Por ejemplo, dentro del caso de estudio encontramos que en el año 2019 las acciones de promoción conjunta y de joint-ventures superaron a las filantrópicas (Tabla 2).

Por otro lado, se debería re-pensar el lugar teórico que ocupa la Fundación Pampa y el potencial que posee como fundación corporativa para relacionarse con actores no empresariales, generar confianza y transparencia en todos los lugares de la cadena de valor donde tiene presencia Pampa Energía. Como se ha mencionado anteriormente, las etapas del continuo con sus respectivas actividades típicas representadas en el cuadro 1 son dinámicas y los actores podrían moverse dentro del espacio tanto avanzando hacia etapas superiores como podrían retroceder hacia etapas inferiores. Sin embargo, estas etapas no serían rígidas ni excluyentes. En este sentido, podemos ver que las fundaciones corporativas se ubicarían

dentro de una etapa filantrópica media (Cuadro 1). De todos modos, dentro del caso de estudio encontramos que la fundación corporativa desarrollaría relaciones con OSC tanto filantrópicas como integrativas. Esto último nos lleva a pensar que las fundaciones corporativas no deberían estar encasilladas dentro de un punto en un continuo sino que podrían ser un actor adicional que acompaña al actor empresarial a lo largo de todas sus acciones dentro del espectro.

Adicionalmente, el concepto de valor compartido definido al principio del trabajo, a partir de lo que postulan Porter & Kramer (2006), habría demostrado ser relevante como propulsor de las relaciones de colaboración entre la empresa en cuestión y las OSC. En este sentido, a partir de la estimación del valor compartido de los ODS (Fig 1) pudimos inferir en una primera instancia aquellos ODS que generarían mayores incentivos para ser implementados en conjunto entre empresas y OSC. Estos habrían sido los ODS 1, 3, 4, 5, 8, 9 y 13 (Anexo 1). Como hemos mencionado en la sección anterior, encontramos que Pampa Energía habría implementado los correspondientes ODS en conjunto con OSC, con excepción del ODS 13 y adicionando los ODS 7 y 2 en algunas oportunidades. En este sentido, podríamos concluir que existen casos en los que ocurre un trade off entre los valores que toman las variables que hemos analizado para estimar el grado de valor compartido de los ODS (Fig 1). En otras palabras, según el caso puntual de análisis, la estimación de valor compartido para cada ODS podría variar. De todos modos, también podríamos pensar que existen ODS que generan valor compartido en la misma cantidad en todos los casos, por ejemplo, el ODS 4 y 8. Sin embargo, algunos otros ODS podrían sufrir alteraciones al respecto dependiendo de otros factores contextuales específicos del caso. En este caso, la compañía debería, y hace bien, en evaluar dónde radica la mayor oportunidad de valor compartido de acuerdo a las condiciones y al contexto que se encuentra, no solo por su actividad específica, sino también por otros factores contextuales que podrían aparecer. Como se ha mencionado anteriormente, la creación de valor compartido lideraría los incentivos para las acciones entre actores, aunque los ejes o puntos de contacto puedan variar.

Cabe resaltar que Pampa Energía posee lugar dentro de su esquema de sustentabilidad para aumentar el impacto que sus relaciones con OSC tienen sobre sus planes de acción como así también comenzar relaciones de colaboración con OSC por fuera del eje de la comunidad. En otras palabras, existe espacio para que la compañía profundice sobre si existen otras ventajas de las OSC que pueda aprovechar por fuera de su llegada territorial. En este sentido, se

debería reconocer que las OSC poseen mayor amplitud que simplemente conocer las comunidades donde están asentadas y estas pueden estar especializadas en un abanico de conocimientos que pueden ser afines a la compañía. En otras palabras, tal como se encontró que las relaciones intersectoriales dentro del caso de estudio se dieron en su mayoría para ODS económicos y sociales, o que estaban altamente dirigidos a la comunidad, se debería dar lugar para que estas relaciones migren también hacia otras áreas del desarrollo sostenible y actividades dentro de la compañía. Tal como postula Jamali et al. (2011), la innovación de las relaciones intersectoriales de colaboración podría darse en diferentes áreas como en los procesos, la gestión, los servicios y en la estrategia. En este sentido, trabajar en conjunto puede llevar a ambos a descubrir nuevas prácticas o diseñar otras mejores que no eran tenidas en cuenta por los actores por separado. Con relación a lo anterior, se estaría dejando de lado por parte de la compañía la capacidad de innovación que tienen las OSC y el potencial para crear programas en conjunto en otros ejes que no sean solamente dedicados al desarrollo de la sociedad.

Como limitaciones de nuestro análisis se debe reconocer la complejidad de la cuestión y la posibilidad de que existan múltiples variables, de las cuales no todas pueden ser observadas en este trabajo. Además, se debe reconocer la existencia de condiciones contextuales que intervienen en el caso de estudio y podrían diferir en otros casos. Siguiendo la línea anterior, este trabajo se limita solamente a observar un caso de relación intersectorial entre una empresa privada con OSC dentro de una industria específica, siendo que las relaciones intersectoriales pueden tomar diversas formas con múltiples actores de diversos orígenes, y que estas podrían variar de industria a industria. Adicionalmente, queda pendiente para futuras investigaciones abordar la colaboración dentro de la industria a partir de la coordinación conjunta de múltiples miembros del sector con actores del sector público. Además, se debería trabajar en encontrar un continuo de colaboración que perfeccione el entendimiento de cómo los actores se mueven dentro de sus relaciones de colaboración intersectoriales. Con relación a esto último se debería tener en cuenta lo que se ha mencionado anteriormente sobre el lugar que ocuparían las fundaciones corporativas en cuanto a su rol como OSC empresarial. Como así seguir trabajando para conocer en profundidad la dinámica de trade-off entre los ODS y sus metas, así como la generación de valor compartido. Se debe tener en cuenta los cambios que la generación de valor compartido puede sufrir a lo largo de las diferentes industrias, tamaño de las organizaciones y culturas sociales. Más aún, queda pendiente seguir buscando las mejores formas de medición que

otorguen la mayor claridad y precisión posible en la materia. Con relación a lo anterior, también se debe seguir trabajando por aumentar la información comparable e indicadores disponibles sobre acciones que lleven al desarrollo sostenible.



Universidad de
San Andrés

Bibliografía

- Accenture & UNGC. (2021). Climate Leadership in the eleventh hour. *UN Global Compact*.
<https://www.unglobalcompact.org/library/5976>
- Aehlstroem, & Sjoestroem, E. (2005). CSOs and business partnerships: strategies for interaction. *Business Strategy and the Environment*, 14(4), 230–240.
<https://doi.org/10.1002/bse.470>
- Arenas, Sanchez, P., & Murphy, M. (2013). Different Paths to Collaboration Between Businesses and Civil Society and the Role of Third Parties. *Journal of Business Ethics*, 115(4), pp. 723–739. <https://doi.org/10.1007/s10551-013-1829-5>
- Austin, J. E. et al. (2005). Aspectos claves de colaboración. En *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J. E. et al. (2005b). La construcción de puentes intersectoriales. En *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J. E. et al. (2005c). La construcción del alineamiento. En *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J. E. et al. (2005d). La generación de valor. En *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil*. Banco Interamericano de Desarrollo.
- Austin, J. E. (2010). From organization to organization: On creating value. *Journal of Business Ethics*, 94(1), pp. 13-15.
- Berger, G. & Roitter, M. (2005). Argentina: el papel de los emprendedores sociales en la construcción de alianzas. En J. E. Austin et al., (Eds), *Alianzas sociales en América Latina: enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* pp. 195-214). Banco Interamericano de Desarrollo.

- Biermann, F. et al. (2007). Multi-stakeholder partnerships for sustainable development: does the promise hold? En P. Glasbergen, F. Biermann & A. P. Mol, (Eds.). (2007), *Partnerships, governance and sustainable development: Reflections on theory and practice* (pp. 239-260). Edward Elgar Publishing.
- Campbell, J. L. (2007). Why Would Corporations Behave in Socially Responsible Ways? An Institutional Theory of Corporate Social Responsibility. *The Academy of Management Review*, 32(3), pp. 946–967. <https://doi.org/10.5465/AMR.2007.25275684>
- Collier, D., LaPorte, J., & Seawright, J. (2012). Putting Typologies to Work: Concept Formation, Measurement, and Analytic Rigor. *Political Research Quarterly*, 65(1), pp. 217–232. <https://doi.org/10.1177/1065912912437162>
- Cowe, R. (2004). Business/NGO Partnerships: What's the payback?. *Ethical Corporation Magazine*, 16, pp. 14-18.
- Crane, A., Palazzo, G., Spence, L. J., & Matten, D. (2014). Contesting the value of “creating shared value”. *California management review*, 56(2), pp. 130-153.
- Davila, A., Rodriguez-Lluesma, C., & Elvira, M. M. (2018). Engaging Stakeholders in Emerging Economies: The Case of Multilatinas. *Journal of Business Ethics*, 152(4), pp. 949–964. <https://doi.org/10.1007/s10551-018-3820-7>
- Eweje, G. (2007). Strategic partnerships between MNEs and civil society: the post-WSSD perspectives. *Sustainable Development*, 15(1), pp. 15-27.
- Garcia, R., Lessard, D., & Singh, A. (2014). Strategic partnering in oil and gas: A capabilities perspective. *Energy Strategy Reviews*, 3, pp. 21-29.
- Gerged A M. & Almontaser, T. (2021). Corporate adoption of SDG reporting in a non-enabling institutional environment: Insights from Libyan oil industries. *Resources Policy*, 74.
- Gerring, J. (2004). What is a case study and what is it good for? *American political science review*, 98(2), pp. 341-354.
- Glasbergen, P., & Groenenberg, R. (2001). Environmental partnerships in sustainable energy. *European Environment*, 11(1), pp. 1-13.

- Gray, B., & Stites, J. P. (2013). Sustainability through partnerships. *Capitalizing on collaboration. Network for business sustainability, case study*, 24, pp. 1-110.
- Greenwood, M. (2007). Stakeholder engagement: Beyond the myth of corporate responsibility. *Journal of Business Ethics*, 74(4), pp. 315–327
- Hamzah, U. S. (2019). Understanding the application of sustainable development goals in oil and gas business activities. *Journal of Physics. Conference Series*, 1402(3). <https://doi.org/10.1088/1742-6596/1402/3/033023>
- Hörisch, J., Freeman, R. E., & Schaltegger, S. (2014). Applying Stakeholder Theory in Sustainability Management. *Organization & Environment*, 27(4), pp. 328–346. <https://doi.org/10.1177/1086026614535786>
- Jamali, D., Yianni, M., & Abdallah, H. (2011). Strategic partnerships, social capital and innovation: Accounting for social alliance innovation. *Business Ethics: A European Review*, 20(4), pp. 375-391.
- Leal Filho, W., Tripathi, S. K., Andrade Guerra, J. B. S. O. D., Giné-Garriga, R., Orlovic Lovren, V., & Willats, J. (2019). Using the sustainable development goals towards a better understanding of sustainability challenges. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 26(2), pp. 179–190. <https://doi.org/10.1080/13504509.2018.1505674>
- Linneberg, M. S., & Korsgaard, S. (2019). Coding qualitative data: A synthesis guiding the novice. *Qualitative Research Journal*, 19(3), pp.259-270.
- Lozano-Fernández, G. (2005). México: El sentido de negocio en las alianzas intersectoriales. En M. T. Barajas y equipo (Eds.), *Alianzas sociales en América Latina: Enseñanzas extraídas de colaboraciones entre el sector privado y organizaciones de la sociedad civil* (pp. 341-342). BID
- Martin, C. J. (2013). Crafting Interviews to capture Cause and Effect. En L. Mosley Editor (Ed.), *Interview Research in Political Science*. Cornell University Press, pp. 109-124.

- Moreno, R. (2015). Los stakeholders y la responsabilidad social corporativa. El gobierno corporativo en Iberoamérica. Madrid, España: Fundación Instituto Iberoamericano de Mercados de Valores, pp. 475-535.
- Muñoz-Martín, J. (2013). Ética empresarial, Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y Creación de Valor Compartido (CVC). *Journal of Globalization, Competitiveness and Governability*, 7(3).
- Nardo, M., Saisana, M., Saltelli, A., Tarantola, S., Hoffman, A., Giovannini, E. (2008). Handbook on constructing composite indicators: Methodology and user guide. OECD publishing.
https://www.oecd-ilibrary.org/economics/handbook-on-constructing-composite-indicators_533411815016
- Norris, C. (2005). Partnerships for sustainable development: The Role of Type II Agreements. En A. Churie-Kallhauge, G. Sjöstedt, E. Corell (Eds), *Global Challenges: Furthering the Multilateral Process for Sustainable Development* (pp. 211-231). Routledge
- Organización de las Naciones Unidas. (2015). The 17 Goals. Departamento de Asuntos Económicos y Sociales. <https://sdgs.un.org/es/goals>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU]. (s. f.). <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/sustainable-development-goals/>
- Pampa Energía. (2017). Reporte de sustentabilidad 2017. <https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>
- Pampa Energía. (2018). Reporte de sustentabilidad 2018. <https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>
- Pampa Energía. (2019). Reporte de sustentabilidad 2019. <https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>
- Pampa Energía. (2020). Reporte de sustentabilidad 2020. <https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>
- Pampa Energía. (4 de marzo de 2022). <https://www.pampaenergia.com/pampa-energia-eleva-un-60-su-produccion-de-gas/#>

<https://www.pampaenergia.com/nosotros/>
<https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>

Pampa Energía. (s.f.). <https://www.pampaenergia.com/nosotros/>

Pampa Energía. (s.f.b). <https://www.pampaenergia.com/sustentabilidad/>

Porter, M. E & Kramer, M. R., (2006). Estrategia y sociedad: el vínculo entre ventaja competitiva y responsabilidad social corporativa. *Harvard Business Review*, 84(12), pp. 42-56.

Riccardi, A. C. (2015). El desarrollo histórico de las exploraciones petroleras en la Argentina. CONICET, UNLP.

Ridho, T.K, Vinichenko, M. V. & Makushkin, S. (2018). Participation of Companies in Emerging Markets to the Sustainable Development Goals (Sdgs). *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, pp. 741–752.

Rodrigo, P., & Arenas, D. (2014). La nueva gobernanza política y las colaboraciones intersectoriales para el desarrollo sostenible. *Innovar: revista de ciencias administrativas y sociales*, 24(53), pp. 197–210.
<https://doi.org/10.15446/innovar.v24n53.43945>

Rodriguez, M. A., Ricart, J. E., & Sanchez, P. (2002). Sustainable development and the sustainability of competitive advantage: A dynamic and sustainable view of the firm. *Creativity and innovation management*, 11(3), pp. 135-146.

Salamon, L. M. (1994). The rise of the nonprofit sector. *Foreign Affairs*, 73(4), p.109.
<https://www.jstor.org/stable/20046747>

Sánchez-Galera, M. D. (2017). El paradigma de la sostenibilidad: Gobernanza global y el modelo europeo de “desarrollo sostenible”. *Relaciones Internacionales: Revista académica cuatrimestral de publicación electrónica*. *Relaciones internacionales*, 34, pp. 9-29.

Schramade, W. (2017). Investing in the UN Sustainable Development Goals: Opportunities for Companies and Investors. *Journal of Corporate Finance*, 27(2), pp. 87-99

- Spaiser, V., Ranganathan, S., Swain, R. B., & Sumpter, D. J. T. (2017). The sustainable development oxymoron: quantifying and modelling the incompatibility of sustainable development goals. *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 24(6), pp. 457–470. <https://doi.org/10.1080/13504509.2016.1235624>
- Spar, & La Mure, L. T. (2003). The Power of Activism: Assessing the Impact of NGOs on Global Business. *California Management Review*, 45(3), pp. 78–101. <https://doi.org/10.2307/41166177>
- Staats, J. L. & Biglaiser, G. (2012). Foreign Direct Investment in Latin America: The Importance of Judicial Strength and Rule of Law. *International Studies Quarterly*, 56(1), pp. 193–202. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2478.2011.00690.x>
- Steurer, R., Langer, M. E., Konrad, A., & Martinuzzi, A. (2005). Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations. *Journal of Business Ethics*, 61(3), pp. 263–281. <https://doi.org/10.1007/s10551-005-7054-0>
- UNGC. (2011). A Global Compact for Sustainable Energy. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/140>
- UNGC. (2015a). Poverty Footprint: a people centered approach to assessing business impacts on sustainable development. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5718>
- UNGC & IUCN. (2012). A Framework for Corporate Action on Biodiversity and Ecosystem. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/139>
- UNGC. (2019). Global Goals, Ocean Opportunities. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5711>
- UNGC. (2015b). Food and Agriculture. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/environment/food-agriculture>
- UNGC. (2015c). Supply Chain Sustainability: A Practical Guide for Continuous Improvement. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/205>

- UNGC. (2015d). Business for the Rule of Law Framework. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/1341>
- UNGC. (2016). Linking Human Rights and Anti-Corruption Compliance. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5011>
- UNGC. (2017). Corporate Engagement on Water Supply, Sanitation and Hygiene. *UN Global Compact*. <https://ceowatermandate.org/resources/corporate-engagement-WASH-supply-chain>
- UNGC. (2018). Business: It's Time to Act. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5616>
- UNGC. (2018b). Framework for Breakthrough Impact on the SDGs Through Innovation. *UN Global Compact*, pp. 8-20. <https://www.unglobalcompact.org/library/5723>
- UNGC. (s.f.). Climate Change. <https://www.unglobalcompact.org/what-is-gc/our-work/environment/climate>
- UNGC & Accenture. (2018). Transforming Partnerships for the SDGs. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/5614>
- UNGC & UNICEF. (2013). La inversión más inteligente: marco para la participación del mundo empresarial en la Educación. *UN Global Compact*. https://d306pr3pise04h.cloudfront.net/docs/issues_doc%2Fdevelopment%2FBusiness_Education_Framework_ES.pdf
- UNGC & UNICEF. (2015). Invest in Women's Rights to Health. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/3251>
- UNGC & UN Women. (2010). Women's Empowerment Principles – Equality Means Business. *UN Global Compact*. <https://www.unglobalcompact.org/library/65>
- Van Huijstee, M. M., Francken, M., & Leroy, P. (2007). Partnerships for sustainable development: A review of current literature. *Environmental sciences*, 4(2), pp. 75-89
- Weinzimmer L. G.; Nystrom P. C. & Freeman S. J. (1998). Measuring Organizational Growth: Issues, Consequences and Guidelines. *Journal of Management*, 24(2), pp. 235-262

Wymer, W. W. & Samu, S. (2003). Dimensions of Business and Nonprofit Collaborative Relationships. *Journal of Nonprofit & Public Sector Marketing*, 11(1), pp. 3–22.
https://doi.org/10.1300/J054v11n01_02

Anexos

ANEXO 1:

Los 17 objetivos de Desarrollo Sostenible

ODS 1: Fin de la pobreza.

ODS 2: Hambre cero.

ODS 3: Salud y bienestar.

ODS 4: Educación de calidad.

ODS 5: Igualdad de género.

ODS 6: Agua limpia y saneamiento.

ODS 7: Energía asequible y no contaminante

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura.

ODS 10: Reducción de las desigualdades.

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles.

ODS 12: Producción y consumo responsables.

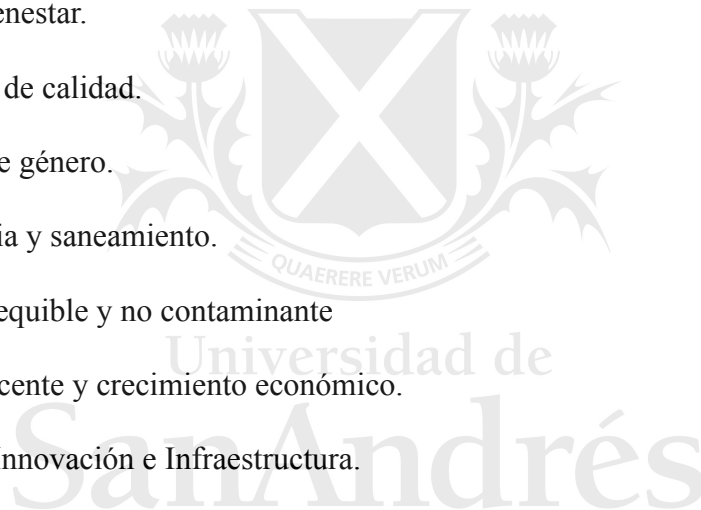
ODS 13: Acción por el clima.

ODS 14: Vida submarina.

ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos.



ANEXO 2:

Preguntas de la entrevista:

Por OSC hacemos referencia a todas las organizaciones sin fines de lucro, pertenecientes al tercer sector de la economía.

1. ¿Puede nombrar todas las OSC con las que tiene contacto Pampa Energía?
2. ¿Qué características y particularidades de las OSC tienen en cuenta para decidir generar relaciones de colaboración?
 - 2.1. ¿Tienen en cuenta (previamente a comenzar una relación) si la OSC es de surgimiento local o tiene personería internacional o es una extensión de una OSC/ONG más grande?
 - 2.2. ¿Tienen en cuenta (previamente a comenzar una relación) la presencia en medios de comunicación de la OSC?
 - 2.3. ¿Tienen en cuenta (previamente a comenzar una relación) quién es el líder de la OSC?
3. ¿Cuáles beneficios prevén de las alianzas con OSC?
 - 3.1. ¿Pretenden que esos beneficios vayan aumentando en alcance?
4. ¿Prefieren relacionarse con actores de la sociedad civil solamente alrededor de ciertas temáticas del desarrollo sostenible o no tienen preferencias?
 - 4.1. ¿Sobre cuáles temáticas prefieren hacerlo y sobre cuáles no?
 - 4.2. ¿Por qué?
5. ¿Buscan en las OSC conocimiento especializado para lograr objetivos específicos de su estrategia de sustentabilidad?
6. En el tiempo ¿Es más importante aumentar la cantidad de alianzas/relaciones con diferentes OSC o aumentar la intensidad de los vínculos?
 - 6.1. ¿Por qué?

7. Si tuvieran que promediar el grado de alineamiento de todos sus vínculos con OSC a partir de las actividades que desarrollan en conjunto ¿Donde se ubicaría Pampa Energía en el siguiente cuadro (cuadro 1)?

7.1 A partir de la ubicación señalada ¿Existen objetivos de corto, mediano o largo plazo de modificar el estado general de las relaciones?

8. ¿Qué tan relacionadas están las áreas temáticas sobre las cuales se relacionan con OSC con sus actividades productivas?

9. Siendo los stakeholders todas aquellas personas y grupos de cualquier signo y finalidades, actuales y futuros, que se ven afectados por las operaciones y decisiones de una empresa, pero que a la vez también pueden afectar estos procesos ¿Toman en cuenta a OSC y ONGs como stakeholders en dimensiones del desarrollo sostenible que están directamente vinculados con las actividades de la empresa? Por ejemplo, dónde hacer nuevos pozos o cómo prevenir la contaminación de locaciones de agua cercanas

10. A partir del surgimiento de los ODS lanzados por la ONU en 2015, ¿intensificaron los puntos de contacto con actores de la sociedad civil, como OSC/ONGs?

10.1. ¿Por qué?

ANEXO 3:

Conceptos claves para la codificación deductivo de archivos:

ODS 1: Poner fin a la pobreza en todas sus formas y en todo el mundo	Pobreza
	Pobreza extrema
	Protección social
	Acceso a servicios básicos
	Acceso a la propiedad
	Acceso a la tierra
	Vulnerabilidad
ODS 2: Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y	Alimentación

la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.	Nutrición
	Producción de alimentos
	Exportación de alimentos
ODS 3: Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos a todas las edades.	Mortalidad materna
	Mortalidad infantil
	Epidemias y enfermedades transmisibles
	Abuso de sustancias
	Accidentes de tránsito
	Servicios de salud sexual y reproductiva
	Servicios de salud, medicamentos y vacunas
	Mortalidad por productos químicos y contaminación
	Tabaco
	Salud
Financiación para la salud	
ODS 4: Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos	Educación primaria y secundaria
	Primera infancia
	Educación preescolar
	Competencias técnicas y profesionales
	Acceso a la educación
	Educación terciaria y universitaria
	Alfabetización
	Becas
	Formación de docentes
ODS 5: Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y las niñas	Discriminación de género
	Violencia de género
	Matrimonio infantil

	Mutilación femenina
	Igualdad de oportunidades de género
	Acceso a la salud sexual y reproductiva
	Igualdad de derechos
	Empoderamiento
	Marco legal para la igualdad de género
ODS 6: Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos	Acceso al agua
	Limpieza y saneamiento del agua
	Disponibilidad de agua dulce
	Gestión integral de recursos hídricos
	Cooperación internacional para la gestión del agua
ODS 7: Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna	Servicios energéticos y usabilidad
	Energía renovable y Energía limpia
	Fuentes de energía
	Sostenibilidad y eficiencia energética
ODS 8: Promover el crecimiento económico inclusivo y sostenible, el empleo y el trabajo decente para todos	Crecimiento económico y productividad
	Desarrollo sostenible
	Empleo pleno, Trabajo decente y Empleo joven
	Turismo sostenible
	Desempleo
	Empleo forzoso, Esclavitud y Trata de personas
	Acceso a los servicios bancarios y financieros
ODS 9: Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización sostenible y fomentar la innovación	Infraestructura
	Financiación de pequeñas industrias y empresas
	Acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones
	Industrialización

ODS 10: Reducir la desigualdad en y entre los países	Ingresos
	Inclusión económica, social y política
	Igualdad de oportunidades
	Migración y movilidad
	Disminución de los costos de las remesas
ODS 11: Lograr que las ciudades sean más inclusivas, seguras, resilientes y sostenibles	Urbanización
	Transporte
	Patrimonio cultural y natural
	Acceso a zonas verdes
	Desarrollo nacional y regional
	Impacto ambiental negativo
ODS 12: Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles	Marco Decenal de Programas sobre Modalidades de Consumo y Producción Sostenibles
	Gestión sostenible de los recursos naturales
	Desperdicio de alimentos
	Gestión de productos y desechos químicos
	Informes de sostenibilidad
	Educación sobre desarrollo sostenible
ODS 13: Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos	Riesgos relacionados con el clima y los desastres naturales
	Cambio Climático
ODS 14: Conservar y utilizar sosteniblemente los océanos, los mares y los recursos marinos	Contaminación marina
	Ecosistemas marinos y costeros
	Actividades económicas marinas y costeras
	Investigación y tecnología marina
	DD. II. sobre el uso de los océanos
ODS 15: Gestionar sosteniblemente los bosques, luchar contra la desertificación, detener e invertir la degradación	Gestión de los ecosistemas terrestres
	Conservación de los ecosistemas terrestres

de las tierras, detener la pérdida de biodiversidad	Hábitats naturales y diversidad biológica
	Caza y tráfico de especies
	Introducción de especies exóticas
	Financiamiento para la gestión forestal
	Planificación nacional y local con los valores de los ecosistemas y diversidad biológica
	Apoyo mundial contra la caza furtiva y tráfico de especies
ODS 16: Promover sociedades justas, pacíficas e inclusivas	Formas de violencia y mortalidad
	Estado de derecho y acceso a la justicia
	Corrientes financieras y de armas ilícitas
	Corrupción y soborno
	Instituciones eficaces y transparentes
	Participación y decisiones inclusivas
	Identidad jurídica
	Acceso público a la información
ODS 17: Revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible	Leyes y Políticas para el desarrollo sostenible
	Recaudación Fiscal
	Movilización de recursos financieros
	Sostenibilidad de la deuda
	Desarrollo de tecnología e innovación ecológicamente sostenibles
	Comercio multilateral
	Estabilidad macroeconómica
	Alianzas para el desarrollo sostenible
Medición del progreso en desarrollo sostenible	

ANEXO 4:

Ubicación geográfica de las cuencas hidrocarburíferas de Argentina

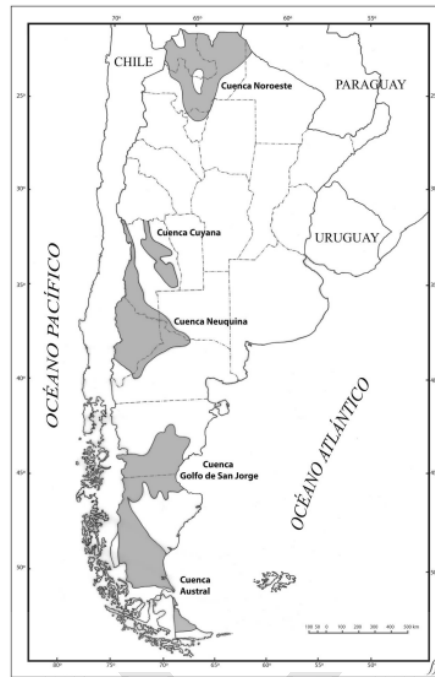


Fig. 10: Principales cuencas petrolíferas de la Argentina. Fuente: Riccardi, A. C. (2015). El desarrollo histórico de las exploraciones petroleras en la Argentina. CONICET, UNLP.

Apéndices

APÉNDICE A:

Transformación de información cualitativa a variables cuantitativas.

En primer lugar, se calificará a cada ODS según su impacto en los niveles de salud (V1), educación (V2) e ingreso (V3) de las personas; y en los niveles de ventas (V4), utilidades (V5) y empleados (V6) de las empresas. Se utilizará una escala discreta del 2 al 4, siendo el valor mínimo y 4 el máximo.

full direct impact	partial direct impact	little direct impact
4	3	2

ODS 1: Fin de la pobreza:

A partir del reporte de UNGC (2015a) que mapea los lineamientos para combatir la pobreza, se plantea que las estrategias de negocios dirigidas a disminuir la pobreza traerían beneficios

comerciales como mayores ventas, mejores empleados y mejoras en la cadena de suministro o *supply chain* como en los modelos de negocio, además de mejor conocimiento de cómo actúan los mercados, lo que disminuye el riesgo (UNGC, 2015, pp. 8-10). Por lo que para las 3 variables de desarrollo productivo (V4, V5 y V6), este ODS tendría un gran impacto igual a 4 puntos en cada una. Al mismo tiempo, acciones *pro-pobres* por parte de las empresas impactan directamente a las personas mejores condiciones de vida, salud individual, bienestar y seguridad. Respecto a esto último, el reporte de UNGC (2015a) sostiene “empoderar a las personas que viven en la pobreza para mejorar sus propias vidas, erradicar los debilitantes consecuencias del género y otros prejuicios, y mejorar la salud, el bienestar, la seguridad y la seguridad” (p.21). Lo que le da una calificación igual a 4 a las variables V1 y V3. En cuanto a la variable V2, los efectos son menos directos y más a largo plazo en el nivel educativo por lo que la calificación para esta variable es de 3.

ODS 2: Hambre cero:

A pesar de que “las empresas deben crear, entregar y compartir valor en toda la cadena alimentaria y agrícola, desde los agricultores hasta los consumidores”, respetando los derechos y dignidad de los trabajadores rurales; el impacto directo que tendrían sobre las variables crecimiento en ventas, crecimiento en utilidad y crecimiento en empleados es poco. Lo que genera una puntuación para las variables V4, V5 y V6 de 2. La mayor disponibilidad de alimentos de calidad mejoraría las condiciones de salud y el reconocimiento a los trabajadores de la cadena alimentaria mejoraría el nivel de ingresos. Por lo que a las variables nivel de salud (V1) y de ingreso (V3) les corresponden puntuaciones de 4; a diferencia que a la variable educación (V2) el impacto directo es menor y más espaciado en el tiempo, por lo que la puntuación es 3.

ODS 3: Salud y bienestar:

La mala salud amenaza los derechos de los niños a la educación, limita las oportunidades económicas de hombres y mujeres y aumenta la pobreza en las comunidades y países de todo el mundo (UNGC, 2015). Por lo que su impacto en las variables de salud, ingreso y educación es suficientemente amplio y directo como para puntuar a las variables V1, V2 y V3 con 4. Adicionalmente, mejores condiciones de salud significa mejor calidad de empleados para las empresas lo que según la fuente en cuestión contrae mayor productividad. En cuanto a las variables de desarrollo productivo, para la variable V4 el impacto no lineal de forma

clara por lo que la puntuación sería de 2. Similarmente, mejor calidad de los empleados, si bien no significa exactamente mayor cantidad de los mismos, mejor mano de obra puede compensar por la cantidad; por lo que la puntuación para la variable V6 es de 3. Finalmente, este ODS sí impacta directamente y mucho sobre la productividad de los trabajadores, por lo que la variable V5 recibe una puntuación de 4.

ODS 4: Educación de calidad:

UNGP & UNICEF (2013) estipulan que alcanzar altos niveles de educación mejora las condiciones de salud y cuidado de las personas, además de estar altamente ligado a contribuir hacia mejores salarios (p. 8). Lo que lleva a una relación directa entre educación e ingreso y salud, es decir, una puntuación de 4 para las variables V1, V2 y V3. Adicionalmente, “la educación desarrolla el capital humano que se necesita para crear una fuerza laboral calificada, mejorar la productividad e impulsar el crecimiento empresarial” (p.8), impactando positivamente en la productividad de las empresas, dando una puntuación de 4 a la variable V5. La relación es menos directa para las variables V4 y V6 con una puntuación de 3.

ODS 5: Igualdad de género:

Aumentar la representación de las mujeres en la masa laboral y de negocios es un movimiento estratégico hacia el crecimiento económico. “(...) Los estudios muestran que las mujeres y los hombres que participan por igual en la economía podrían agregar otros 28 billones de dólares estadounidenses al producto interno bruto (PIB) anual mundial para 2025” (UNGC, 2015). En este sentido, el efecto que tiene la igualdad de género como ODS sobre la utilidad de las empresa es directo y positivo, dándole a la variable V5 un puntaje de 4; y de 3 a las variables V4 (aumento de venta) y V6 (crecimiento en cantidad de empleados), debido que no se profundiza en la relación entre este ODS y las dos últimas variables.

A la vez, el reporte de la ONU para la igualdad de género postula que este ODS sería esencial para mejorar las condiciones de vida de las mujeres, los familias y las comunidades; al mismo tiempo que “crea sociedades más justas y estables” (UNGC & UN Women, 2010). De esta forma, podemos pensar en una correlación consecuente entre mejorar los niveles de igualdad de género en la economía y mejores ingresos, lo que llevaría a mejores niveles de educación y de salud; dándole a las variables V1, V2 y V3 una puntuación de 4 a la primera y de 3 a las dos siguientes.

ODS 6: Agua limpia y saneamiento:

El acceso a agua limpia es un eje importante para el cumplimiento de los demás OSD, en especial aquellos relacionados a la reducción de la pobreza y desarrollo de las sociedades. En este sentido, tiene una relación directa respecto a los niveles de salud de la población, y una correlación parcial al nivel de educación e ingreso. Esto significaría una puntuación de 4 para las variables V1, y de 3 para las variables V2 y V3. Finalmente, es un ODS relevante para el desarrollo económico sostenible y el crecimiento a largo plazo, aunque el impacto directo sobre la cantidad de ventas, la utilidad y la cantidad de empleados no es claro, por lo que le correspondería una puntuación de 2 para las variables V4, V5 y V6.

ODS 7: Energía asequible y no contaminante:

La posibilidad de acceder a fuentes de energías tiene una relación directa con los niveles de salud y educación, a través de poder asistir a establecimientos de esos tipos y poder recibir los servicios correspondientes (UNGC, 2011), por lo que se puntúa con 4 pts para las variables de salud y educación, V1 y V2. Lo que aporta a la reducción de la pobreza y, por ende, a mejorar el ingreso de las personas, es decir, 3 pts para la variable V3.

Si bien el rol que juegan las empresas privadas para contribuir a este ODS es central, una mejora en los ingresos de la población se traduciría a mayores ventas y 3pts. para la variable V4. De todos modos, los efectos de este ODS sobre las utilidades y cantidad de empleados de una compañía son mucho menos directos; 2 pts para las variables V5 y V6.

ODS 8: Trabajo decente y crecimiento económico:

Por un lado, a partir de garantizar condiciones de trabajo que respeten los DD. HH. esto influye directamente en el ingreso de las personas, y en los niveles de pobreza e indigencia. Por lo tanto para las variables del IDH, se calificarían con 4 en la variable ingreso (V3) y con 3 a las otras dos (V1 y V2), ya que el efecto sobre la educación y la salud se daría a través de los niveles de ingreso y de pobreza.

Por otro lado, malas condiciones de trabajo puede afectar la reputación de las compañías y sus ventas y/o utilidades. Adicionalmente, estar abierto a recibir en buenas condiciones a trabajadores de diversos orígenes pone a disponibilidad una mayor cantidad de personal

capacitado y de valor para la compañía. Por lo que puntuación para las variables de desarrollo productivo (V4, V5 y V6) es de 3.

ODS 9: Industria, Innovación e Infraestructura:

La innovación que sucede dentro de las industrias, generalmente de la mano de la tecnología, es un factor de gran importancia para las metas de la Agenda 2030. En este sentido, a través de la creaciones, diseños y construcciones innovadoras y disruptivas es que surgen nuevas tendencias que mejoran nuestra calidad de vida y/o la performance de las compañías. Esto es especialmente cierto para la lucha contra la pobreza y el bienestar/salud de las personas, lo que otorga una puntuación de 4 a las variables V1 y V3. Además, se van diseñando nuevas formas de enseñanza según diferentes requerimientos geográficos, poblacionales, etc.; y mediante que mejora el nivel de vida en general, mayor cantidad de personas pueden acceder a la educación, por lo que la puntuación para variable V2 es de 3.

Más aún, las nuevas creaciones aumentar la productividad de las empresas, así como podría también de sus ventas; lo que significa una puntuación de 4 para la variables V5; de 3 para la variable V4 y, finalmente, de 2 para la V6, ya que la influencia sobre el número de personal de las empresas no es del todo clara UNGC (2018b, pp. 8-20).

ODS 10: Reducción de las desigualdades:

Por un lado, la existencia de altos niveles de desigualdad, pobreza, etc. afectan el crecimiento de las empresas. De esta forma, los esfuerzos de las compañías por conseguir sociedades más sustentables llevaría a mayores utilidades a partir de alcanzar nuevos mercados, partnerships, etc. Lo que le da a la variable de crecimientos de utilidades un puntaje de 3. Al mismo tiempo, los esfuerzos por abordar un desarrollo sustentable lleva al resultado de reducir los niveles de pobreza, mejorar la educación y la salud (3 pts a las variables V1, V2 y V3).

Por otro lado, el impacto de este ODS sobre la cantidad de ventas y empleados de las empresas es menos directo (2 pts).

ODS 11: Ciudades y comunidades sostenibles:

Este ODS busca crear ciudades y sociedades sostenibles en el sentido de que sean lugares y espacios donde se garantice una calidad de vida digna, que asegure servicios básicos con la intención de reducir barrios y zonas marginales. En este sentido, las inversiones dirigidas a

mejorar la ingeniería social y a mitigar los efectos del cambio climático en los asentamientos humanos tendría efectos sobre la vida de las personas, en principio, en dimensiones como salud y educación (V1 y V2 = 3), y en segundo lugar y a más largo plazo, sobre sus ingresos (V3 =2).

Por otro lado, podemos suponer que mejores condiciones de vida e ingreso proporcionaría a las empresas mayores ventas e ingresos, así como mejor oferta de empleados (V4, V5 y V6 = 2).

Universidad Nacional de La Plata. (2020). Ciudades y comunidades sostenibles. <http://ciudades2030.unlp.edu.ar/objetivos/ods-11-ciudades-y-comunidades-sostenibles-19928>

ODS 12: Producción y consumo responsables:

Asegurarse de que la producción y el consumo tengan patrones sostenibles, es decir, que la estrategia de acción sustentable se encare desde toda la cadena de suministro; tiene grandes implicancias sobre los derechos humanos y laborales de las personas, además de su impacto en el medioambiente y en la economía.

Tener una cadena de suministro sustentable significa, por un lado, cumplir con los pactos y acuerdos sobre los derechos de los trabajadores en cuanto a la condiciones de trabajo. Por otro lado, los inversionistas se preocupan por el valor que se crea en la cadena y en tener la mira en minimizar los riesgos que se puedan producir en algún punto de esta que puedan afectar a la producción. Según UNGC (2015c), “las compañías deben consultar la Declaración de Derechos Humanos de la ONU y los Convenios y Recomendaciones Centrales de la Organización Internacional del Trabajo, que establecen expectativas comunes para una amplia gama de temas respecto a trabajo, empleo, seguridad social, política social y derechos humanos” (p. 21).

En cuanto a este, el impacto que tendría el ODS 12 sobre la calidad de vida de las personas se puede pensar desde una perspectiva de salarios dignos, a partir del cumplimiento adecuado de los convenios internacionales, lo que podría derivar en mejores niveles de salud y educación en las poblaciones en cuestión. Lo que les da una puntuación de 3 a la variable ingreso y de 2 las variables de salud y educación. También, mejores condiciones de vida para la sociedad podrían significar mayor capacidad de compra y de ventas para las empresas, así como más profesionales capacitados para nuevos trabajos; sin mencionar que el ODS 12 traería mejor

reputación y licencia social para producir (UNGC, 2015c). Adicionalmente, una cadena de suministro sostenible tendría efectos positivos en las utilidades de las empresas a largo plazo, a partir de minimizar riesgos. Así, para las variables de cantidad de ventas y de empleados tenemos una puntuación de 2 y para la variable de crecimiento en las utilidades una puntuación de 3.

ODS 13: Acción por el clima:

El cambio climático pone en riesgo cada vez más la seguridad de las comunidades al amenazar la salud, las condiciones de vida, la seguridad de alimentos, etc. En este sentido, las catástrofes ocurridas por causa del cambio climático aumentan las desigualdades dentro de la sociedad. Adicionalmente, colabora en aumentar la incertidumbre en la producción a causa de mayores riesgos con cada vez mayores consecuencias, por ejemplo, las epidemias y las pandemias.

En este sentido, accionar por el cambio climático tendría consecuencias directas sobre las condiciones de vida de muchas personas, en especial aquellas que sufren las catástrofes climáticas en mayor medida. Las inundaciones, sequías, etc. afectan en gran medida los niveles de salud de niños y adultos, y la posibilidad de poder asistir a establecimientos educativos e incluso asistir a un trabajo. Además, las dos primeras variables también actúan sobre las condiciones de ingreso de las personas. Por lo que el ODS 13 tiene un efecto lo suficientemente directo sobre las variables de salud, educación e ingreso para que estas reciban una puntuación de 4 (UNGC, s.f.).

Por otro lado, el riesgo asociado al cambio climático amenaza el crecimiento de las empresas en el tiempo y los inversionistas y CEO de las empresas se preocupan por la adaptación a modelos sustentables y que sus productos también lo hagan (Accenture & UNGC, 2021, pp. 19-21). Por esas razones, la incidencia que tiene el ODS 13 sobre la variable de crecimiento de utilidades es relevante y recibe una puntuación de 4. Además, la mitigación de riesgos climáticos es central para la continuidad de las ventas, por lo que esta variable recibe una puntuación de 3. De manera menos directa el crecimiento de las empresas significa un aumento de empleados por lo que todo lo que se relacione con el crecimiento empresarial estaría atado a esa variable, que recibe una puntuación de 2.

ODS 14: Vida submarina y ODS 15: Vida de ecosistemas terrestres:

Si bien estos ODS se relacionan entre sí por estar dirigidos al cuidado y restauración de la biodiversidad de los ecosistemas en la Tierra. Además, también están relacionados con otros recursos naturales, como los ODS 6 y el ODS 13, puntualmente el cuidado de la biodiversidad es central para el bienestar de las sociedades en el porvenir. En este sentido, “los impactos de la pérdida de biodiversidad y ecosistema tienen implicaciones amplias y sistémicas que están conectadas con muchos de los desafíos apremiantes que enfrenta la humanidad hoy en día, como como la seguridad alimentaria y la escasez de agua” (UNGC & IUCN, 2012, p. 6). El uso insostenible de los recursos naturales biológicos para la producción podrían poner en riesgo los mismos recursos que son necesarios para sobrevivir. Por lo tanto, las corporaciones tienen la responsabilidad de asegurar que sus operaciones no ponen en riesgo el medioambiente, pero que también sus acciones presentes no dañan su propia continuidad e inversiones futuras. Más aún, “la falta de gestión de los impactos y las dependencias de los servicios ecosistémicos biológicos plantea una amplia gama de riesgos, que pueden afectar potencialmente la competitividad y la rentabilidad de una empresa y aumentar sus pasivos, amenazando así su viabilidad a largo plazo” (UNGC & IUCN, 2012, p.8).

Adicionalmente, los más afectados por los impactos negativos en los ecosistemas son los países de bajos ingresos y las poblaciones más marginales. Más aún, la degradación de los ecosistemas en el planeta representan un gran riesgo para la salud de las personas con consecuencias negativas en la calidad de vida (UNGC & IUCN, 2012).

Por lo visto hasta ahora, conservar y utilizar de forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible tendría mayores impactos sobre las variables V1 y V5, con una puntuación de 4. Le siguen impactos sobre el nivel de ingresos y de educación de las personas provenientes de las condiciones que tengan los individuos de mejorar su calidad de vida y poder acceder a mejores niveles educativos y de ingresos; lo que les da a las variables V2 y V3 una puntuación de 3. Finalmente, mejores niveles de desarrollo humano abre nuevos mercados y oportunidades para las empresas de aumentar sus ventas y conseguir mejores empleados, lo que califica a las V4 y V6 con una puntuación de 2.

ODS 16: Paz, justicia e instituciones sólidas:

La lucha por la paz, el estado de derecho y en contra de la corrupción son ejes centrales para el desarrollo sostenible en cuanto que proveen la base sobre la que este último debe

construirse y llevarse a cabo para que sea exitoso en el tiempo. En este sentido, el ODS 16 se relaciona con todos los demás ODS en diferente medida. Además, involucra los DD. HH. y a múltiples aspectos de las empresas.

Por un lado, el apoyo y respeto de los DD. HH. por parte de las corporaciones no solo tiene implicancias para estas, como en su reputación; sino que también afecta a los empleados, a las comunidades, inversionistas, etc. De acuerdo con el reporte de UNGC (2016, p. 19), las corporaciones deben considerar todo el rango de DD. HH. para alinear su estrategia de sustentabilidad, teniendo en cuenta los impactos que pueden tener. De esta forma, los impactos son múltiples como venimos viendo a lo largo de diversos ODS, como el 4, 5, 10, 12; y se extienden sobre diferentes ejes sociales y ambientales. Por lo que para nuestras variables V1, V2, V3 podríamos inferir que el impacto que tiene el ODS 16 es alto y que es de suma importancia que las empresas interactúen con OI, ONGs, etc. Sin embargo, el grado de influencia sobre la salud, ingresos y educación de las poblaciones estaría disminuido por lo que anteriormente mencionamos que el ODS 16 siembra un piso sobre el cual las acciones sociales y económicas sustentables pueden surgir. Por lo tanto, el puntaje para las variables en cuestión (V1, V2, V3) sería de 3.

Por otro lado, “un entorno operativo que se rige por el estado de derecho, proporciona la base para la certeza comercial y crea los cimientos para la inversión y el crecimiento a largo plazo, y el desarrollo sostenible para todos” (UNGC, 2015d, p. 7). De la misma manera, la corrupción y/o un nivel bajo de transparencia del estado de derecho afectan los mercados, crean distorsiones y externalidades que afectan al crecimiento económico. Un estado de derecho fuerte y justo disminuye los costos y aumenta la eficiencia y productividad de las corporaciones, además de incentivar las inversiones (Staats & Biglaiser, 2012). Por lo que la puntuación para la V5 es de 4; de 3 para la V4 y de 2 para la V6.

ODS 17: Alianzas para lograr los objetivos:

De acuerdo con UNGC & Accenture (2018, p.17), el 100% de los CEOs encuestados por ellos considera que las alianzas estratégicas con diferentes actores de la sociedad son un elemento esencial para lograr cumplir con la Agenda 2030. A la vez, como hemos visto a lo largo del escrito en general, las ONGs y OSCs son actores claves para que las empresas puedan conocer cómo aportar siguiendo cada ODS. En este sentido, el ODS 17, mediante la acción colectiva, plantea los lazos para llevar a cabo todos los ODS anteriormente

mencionados y postulados por la ONU en 2015. Siguiendo esta línea, las alianzas estratégicas que se mencionan tendrían efectos sobre la sociedad, particularmente en los ejes que nos interesan que son la salud, el ingreso y la educación de las poblaciones. Lo que les otorga una puntuación de 3 a las variables V1, V2 y V3; en cuanto las relaciones inter-actores son elementales para poder proseguir con las acciones que lleven al desarrollo sostenible y mejores la calidad de vida.

Sin embargo, los efectos que tendrían sobre las variables de desarrollo producto no son tan claros. Además, hay diversos obstáculos para comprenderlos y/o concebir ideas innovadoras de cómo entablar alianzas estratégicas que promuevan mayores beneficios económicos (UNGC & Accenture, 2018, pp. 11-14). Por lo tanto para las variables V4, V5 y V6 la puntuación es de 2.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
ODS 1	4	3	4	4	4	4
ODS 2	4	3	4	2	2	2
ODS 3	4	4	4	2	4	3
ODS 4	4	4	4	3	4	3
ODS 5	3	3	4	3	4	3
ODS 7	4	4	3	3	3	2
ODS 6	4	3	3	2	2	2
ODS 8	3	3	4	3	3	3
ODS 9	4	3	4	3	4	2
ODS 10	3	3	3	2	3	2
ODS 11	3	3	2	2	2	2
ODS 12	2	2	3	2	3	2
ODS 13	4	4	4	3	4	2
ODS 14	4	3	3	2	4	2
ODS 15	4	3	3	2	4	2
ODS 16	3	3	3	3	4	2
ODS 17	3	3	3	2	2	2

Conformación de los indicadores compuestos.

Estandarización:

Posterior a la creación de las variables transformando datos y variables cualitativas a cuantitativas, se realizó una estandarización Min-Max (Nardo et al., 2008, p. 28). La elección de este tipo de normalización sucede de que el resultado son valores entre 0 y 1, lo que facilita la agregación de variables y su posterior visualización. Adicionalmente, no corremos el riesgo de que valores outliers interfieran en el peso de los valores debido a que no se contemplan en la escala que se usó en primera instancia.

	V1	V2	V3	V4	V5	V6
ODS 1	1	0,5	1	1	1	1
ODS 2	1	0,5	1	0	0	0
ODS 3	1	1	1	0	1	0,5
ODS 4	1	1	1	0,5	1	0,5
ODS 5	0,5	0,5	1	0,5	1	0,5
ODS 7	1	1	0,5	0,5	0,5	0
ODS 6	1	0,5	0,5	0	0	0
ODS 8	0,5	0,5	1	0,5	0,5	0,5
ODS 9	1	0,5	1	0,5	1	0
ODS 10	0,5	0,5	0,5	0	0,5	0
ODS 11	0,5	0,5	0	0	0	0
ODS 12	0	0	0,5	0	0,5	0
ODS 13	1	1	1	0,5	1	0
ODS 14	1	0,5	0,5	0	1	0
ODS 15	1	0,5	0,5	0	1	0
ODS 16	0,5	0,5	0,5	0,5	1	0
ODS 17	0,5	0,5	0,5	0	0	0

Agregación:

Finalmente se agregaron las variables en pos de constituir los indicadores compuestos que se utilizarán para la estimación del valor compartido de los ODS. Para esto, se utilizó la agregación por suma (Nardo et al., 2008, p. 102), en la que se suman los valores normalizados de las variables. Por un lado, para el indicador de Desarrollo Humano (DH) se adicionaron las variables 1, 2 y 3. Por otro lado, para el indicador de Desarrollo Productivo (DP) se agregaron las variables 4, 5 y 6. Podemos notar que los ODS 16 y 17 ocuparían el mismo lugar en el gráfico, debido a que tiene los mismos valores de agregación, igualmente pasaría con los ODS 3 y 13.

	DH	DP
ODS 1	2,5	3
ODS 2	2,5	0
ODS 3	3	1,5
ODS 4	3	2
ODS 5	2	2
ODS 7	2,5	1
ODS 6	2	0
ODS 8	2	1,5
ODS 9	2,5	1,5
ODS 10	1,5	0,5
ODS 11	1	0
ODS 12	0,5	0,5
ODS 13	3	1,5
ODS 14	2	1
ODS 15	2	1
ODS 16	1,5	1,5
ODS 17	1,5	0

APÉNDICE B:

Codificación de la entrevista con la Gerenta de RSE y Fundación de Pampa Energía:

FRAGMENTO	CÓDIGO EMERGENTE	ÁREA	PREGUNTA N°	PÁRR	LÍNEA
RSE y Fundación Pampa Energía. Nosotros tenemos a cargo todo lo que es la vinculación con la comunidad,	Comunidad	Generación de vínculos intersectoriales	Intro	1	1-2
Algunas partes interesadas que son más apegas por la compañía	Partes interesadas	Generación de vínculos intersectoriales	Intro	1	3
cuáles serían aquellos ODS a los cuales mayores desafíos tiene la industria. Los cuales a su vez se aporta, no solamente los que se tienen como pendiente, sino también que se contribuye	ODS	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	Intro	3	4-5
programas más estables [...]	Programas	Generación de vínculos intersectoriales	1	5	1
Después hay mucho acompañamiento pero más de auspicios, patrocinios en cena, etc	Acompañamiento	Generación de vínculos intersectoriales	1	5	8
Por otro lado, están todo lo que serían las organizaciones más barriales, si se quieren, que ahí más que desarrollar programas en conjunto hay un apoyo económico o desarrollamos actividades del tipo de voluntariado.	Organizaciones	Generación de vínculos intersectoriales	2	6	1-4
En los casos en los que llevamos programas en alianza en general son organizaciones como mucho más establecidas, más robustas en cuanto a su organización interna, sobre todo más maduras y con más capacidad de gestión, con equipos propios técnicos; sobre trayectoria. Sobre todo, están constituidas legalmente con todos los papeles y los requerimientos que tienen las empresas para poder trabajar.	Organizaciones	Generación de vínculos intersectoriales	2	6	5-10
comunidades donde por ahí no están instaladas en todas estas comunidades este tipo de organización un poco más grandes; sino más organizaciones de base que atienden a las emergencias de la comunidad.	Comunidad/Organización	Generación de vínculos intersectoriales	2	7	6-8
Después ya para poder hacer un programa de alianza, como te decía antes, bueno, vemos poco la idoneidad y la capacidad técnica de los profesionales y expertos en la temática que trabaja la organización	Programas	Generación de vínculos intersectoriales	2	7	1-3
En cuanto a atención de gente que vive ahí cerca de la planta hay distintos programas que son más de apoyo económico, pero sin una contraprestación o sin una ejecución por parte de la organización.	Programas	Generación de vínculos intersectoriales	2	7	8-10

Que tenga un certificado internacional, no es algo que evaluemos. Sí le damos sí prioridad al trabajo con organizaciones locales que estén en el territorio y que conozcan la realidad. No siempre por ahí la ONG internacional tiene esa llegada. Nosotros preferimos trabajar potenciando los saberes locales.	Organizaciones	Generación de vínculos intersectoriales	2.1	8	2
No [Tienen en cuenta (previamente a comenzar una relación) la presencia en medios de comunicación de la OSC]	Imagen pública	Generación de vínculos intersectoriales	2.2	9	1
Lo que es el equipo en general y un poco cuál es la percepción o la imagen pública de la organización sí	Imagen pública	Generación de vínculos intersectoriales	2.3	10	1-2
cualquier cosa que uno haga en alianza repercute en la imagen de unos sobre otros.	Imagen pública	Generación de vínculos intersectoriales	2.3	10	3-4
El poder tener una llegada bien al territorio a través de estas organizaciones, los saberes y conocimientos propios que son específicos por ahí de ciertas organizaciones	Llegada / Saberes / Conocimientos específicos	Objetivos de vínculos intersectoriales	3	11	1-3
potenciar el trabajo con la sociedad civil	Sociedad	Objetivos de vínculos intersectoriales	3	12	1
la trayectoria de la Fundación, desde que se creó hasta el día de hoy, ha crecido en sus programas, la cantidad de destinatarios que alcanzamos y comunidades	Trayectoria / Programas	Objetivos de vínculos intersectoriales	3.1	13	1-2
Hoy por hoy estamos en un estadio en donde estamos bien con lo que estamos desarrollamos y no tenemos necesidad de seguir ampliando	Estadio	Objetivos de vínculos intersectoriales	3.1	13	2-4
tratamos de que lo que hacemos en comunidad también repercute internamente con los empleados	Empleados	Objetivos de vínculos intersectoriales	3.1	13	5-6
ya tenemos definido a qué ODS como área contribuimos	ODS	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	4 y 4.1	14	2-3
establecimos metas que son los ODS 4, el 7, el 8, el 12 y el 17. Y, obviamente trabajamos con organizaciones que cumplan con trabajar estos objetivos y también seguramente se crucen muchos más, tenemos proyectos que también cruzan con el ODS 5.	ODS	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	4 y 4.1	14	3-6
nosotros ya tenemos definida la estrategia con esa priorización y, en base a los programas que ya tenemos desarrollados, buscamos la organización	Estrategia	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	4 y 4.1	15	1-3
Buscamos organizaciones que creemos que nos pueden ayudar a cumplir con esas metas que nos establecemos como área.	Organizaciones	Objetivos de vínculos intersectoriales	5	16	4-5

trabajar por ahí la intensidad en la generación de más alianzas	Alianzas	Estadío de los vínculos intersectoriales	6	17	3
tratar de trabajar en alianzas, inclusive dentro de lo que es el sector privado para el sector público, para poder llegar a tener resultados más de impacto,	Alianzas	Estadío de los vínculos intersectoriales	6	17	5-6
intensificar es la medición del aporte a las metas y la calidad.	Medición	Estadío de los vínculos intersectoriales	6	17	2
¿dónde estás hoy en general? Como estrategia uno tiende a ir hacia joint-ventures. Ahora, siempre algo de lo que es sponsorship y cuestiones más filantrópicas	Estrategia	Estadío de los vínculos intersectoriales	7	18	5-6
Lo que se trata de hacer es bueno generar un lazo de contribución continua donde además de la donación, por ahí, se los capacite o dejes algún valor agregado o una capacidad instalada en la organización como para que no sea solamente esta relación esporádica	Contribución	Estadío de los vínculos intersectoriales	7	19	2-5
programas grandes ya son donde hay una colaboración y una causa común	Programas	Estadío de los vínculos intersectoriales	7	20	1-2
me parece que tenemos un buen nivel de alianza y siempre que surgen oportunidades alineadas a contribuir con los objetivos, con las metas que nos proponemos, obviamente, siempre viene bienvenido.	Alianzas	Estadío de los vínculos intersectoriales	7.1	21	1-3
definimos 3 ejes de actuación para nuestra estrategia de inversión social	Estrategia	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	8	22	1-2
educación	Estrategia	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	8	22	2
empleabilidad	Estrategia	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	8	25	1
inclusión social y comunitaria	Estrategia	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	8	27	1
De esta encuesta de materialidad se disparan todos los públicos de interés, como proveedores, comunidad y todos los accionistas. . Tenemos una comunidad muy diversa que está mapeada por cada una de las áreas para que todos contribuyan en, por un lado, todo lo que tiene que ver con definir justamente, Pampa como empresa de energía, a qué aspectos debería dar prioridad, en dónde puede aportar más y en dónde tiene todavía más desafíos.	Materialidad	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	9	30	2-3

si uno está trabajando en la ampliación de un parque eólico, en la construcción de ojos, si tiene que hacer una obra, siempre obviamente debe involucrar a las partes interesadas que van a ser afectadas por esa obra. Se trabaja previamente como para prevenir, justamente, que no haya ningún conflicto o alguna posición que no esté de acuerdo con ese trabajo. En general se contrata organizaciones especialistas para que hagan esos estudios.	Partes interesadas	Lugar de las OSC en la estrategia de la compañía	9	30	8-3
no creo que hayamos intensificado a partir del surgimiento [...] no es que se intensificaron los puntos de contacto con la sociedad civil, porque siempre lo hubo	Puntos de contacto	AGENDA 2030	10	31	1, 3-4
ordenar y para ver justamente a nivel de las metas	Metas	AGENDA 2030	10	31	5

APÉNDICE C:

Codificación de los Reportes de Sustentabilidad de Pampa Energía:

2017:

ORACIÓN / FRAGMENTO	CONCEPTO CLAVE	ODS	OSC	OSC NOMBRE	TIPO DE COLAB.	AÑO	SEG.	PAG.
desarrollo de una conducta ética de negocios y transparencia en la gestión	ética y transparencia	ODS 16	-	-	-	2017	1.2.2	36
Sobornos	Sobornos	ODS 16	-	-	-	2017	1.2.2	36
Protección a los Accionistas Minoritarios	Decisiones inclusivas	ODS 16	-	-	-	2017	1.2.2	38
requisitos de ISO 14.001:2015 e ISO 9.001:2015	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2017	3.1.1	63
Realizamos nuestras operaciones dentro de un contexto de desarrollo sustentable.	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2017	3.2	69

busca que, en cada proyecto y activo, se utilice y se consuma la energía de manera eficiente	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2017	3.2	69
continuamos adoptando buenas prácticas e implementando proyectos de optimización del uso de la energía	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2017	3.2	70
límites de captación de agua [...] mientras que los caudales de extracción son controlados mediante mediciones	Acceso al agua y Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2017	3.2.2	71
Los efluentes son volcados a cuerpos de agua superficiales y redes cloacales. [...] atendiendo a los requisitos regulatorios que aplican en cada caso	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2017	3.2.3 Efluentes	75
Todas nuestras plantas poseen algún sistema de tratamiento de efluentes [...]	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2017	3.2.3	75
recirculación de agua de enfriamiento del tanque de solución de caucho	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2017	3.2.3	76
Todos los residuos [...] son segregados en origen, para darle un adecuado tratamiento y disposición final.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2017	3.2.4	76
Estación Móvil Sustentable	Consumo sostenible	ODS 12	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	3.2.4	76
Respecto de los residuos sólidos no peligrosos [...] son recuperados para su utilización en otros procesos.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2017	3.2.4	77
Campaña de “Reducción de Residuos Reciclables”	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2017	3.2.4	77
Disminuir los riesgos de los derrames accidentales en Pampa [...]	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2017	3.2.4	78

Registramos y analizamos las emisiones atmosféricas [...]	Cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2017	3.2.5	78
Estudios de Impacto Ambiental (EIA) y otros estudios ambientales	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2017	3.2.6	80
Elaboramos informes ambientales y EIA	Hábitats naturales y diversidad biológica	ODS 15	-	-	-	2017	3.2.6	80
Monitoreos de las zonas intervenidas para recuperar las condiciones naturales en sitios impactados por la actividad hidrocarburífera.	Hábitats naturales y diversidad biológica	ODS 15	-	-	-	2017	3.2.6	81
Suministrar la información apropiada y actualizada sobre cada uno de nuestros productos en cada etapa de su ciclo de vida	Informes de sostenibilidad	ODS 12	-	-	-	2017	3.2.7	82
Cumplimos con el programa de control médico de salud ocupacional	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1.1	84
alcanzamos al 100% de los trabajadores, obteniendo el apto de Salud Ocupacional, con una validez de un año	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	85
concebimos la alimentación de los trabajadores, respetando atributos individuales y colectivos	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	85
contamos con un espacio para la correcta extracción y conservación de la leche materna.	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	85
fortalecer la prevención y el tratamiento del abuso de sustancias adictivas [...]	Abuso de sustancias	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85
estimulamos el abandono del tabaco [...]	Tabaco	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85

promovemos un estilo de vida activo [...]	Salud	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85
Implementamos una campaña de vacunación antigripal [...]	Servicios de salud, medicamentos y vacunas	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85
Mediciones correspondientes a los ambientes de trabajo [...]	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	85
colaboramos masivamente con diferentes bancos de sangre	Salud	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85
Programa de cardioprotección	Salud	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.1	85
Programa de Observaciones Preventivas de Comportamiento (OPC),	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	86
Encuentro anual de Calidad, Salud, Medioambiente y Seguridad	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	86
Programa de Seguridad en E&P	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	86
Esquema semestral de Auditorías Integrales de SMS a transportistas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.1	87
Charlas mensuales de concientización en temas de prevención para transportistas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	3.3.2	88
Charlas mensuales de concientización en temas de salud para transportistas	Salud	ODS 3	-	-	-	2017	3.3.2	88
Compensaciones y beneficios	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.2	95
Incrementos salariales alineados a las prácticas de mercado laboral [...]	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.2	95

Campanas de comunicaci3n para los negocios y 1reas corporativas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.3	96
Eventos de integraci3n	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.3	96
Programa "Talento Joven Pampa"	Talento Joven	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.3	96
Brindamos informaci3n requerida, por diferentes organismos p1blicos	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2017	4.1.3	97
Canales de comunicaci3n interna	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2017	4.1.3	97
Coberturas m3dicas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.3	97
est1 prohibida la valoraci3n de las personas bas1ndose en criterios como edad, g3nero o identidad sexual, raza, color, sexo, creencias pol3ticas, religiosas o gremiales	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.4	98
Contamos con diferentes canales para reportar cualquier violaci3n a esta disposici3n, tanto recurriendo a la Direcci3n de Recursos Humanos como realizando una denuncia an3nima a nuestra L3nea 1tica	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.4	98
MUJERES CON ESP3RITU EMPRENDEDOR DE PAMPA	Empoderamiento	ODS 5	-	-	-	2017	4.1.4	98
acompa1amos el desarrollo de las personas con discapacidad .	Pleno empleo	ODS 8	si	Fundaci3n Discar y el taller protegido "Accervil"	Joint Venture	2017	4.1.4	102
Programa de Formaci3n en Competencias	Competencias t3cnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2017	4.1.6	103
acompa1amos la formaci3n acad3mica	Educaci3n terciaria y universitaria	ODS 4	-	-	-	2017	4.1.6	103

“Escuela de Líderes”	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Universidad Torcuato Di Tella	Joint Venture	2017	4.1.6	103
Ciclo de Gestión del Desempeño	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2017	4.1.6	104
prácticas profesionales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2017	4.1.7	108
Taller de empleabilidad	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	AcercaRSE	Promoción Conjunta	2017	4.1.7	108
Mantenemos un cercano vínculo con las distintas organizaciones gremiales de las industrias en las que desarrollamos nuestras actividades	Alianzas intersectoriales	ODS 17	si	múltiples	Joint Venture	2017	4.1.8	108
Investigadores de la Energía	Formación de docentes	ODS 4	si	Fundación Pampa y Universidad Nacional del Comahue	Joint Venture	2017	4.2.2	112
Finalización de la Escuela Técnica Secundaria	Educación primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.2	112
Formación Técnico-profesional	Educación terciaria y universitaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.2	114
Becas Universitarias	Becas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.2	114
Programa Puertas Abiertas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	instituciones educativas		2017	4.2.3	115
Reconstrucción del Jardín de Infantes “Lola Ubeda”	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	117
Fortalecimiento Organizacional para la Escuela Primaria “Paraje La Colorada”, Marcos Paz	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	117

Mejoras Edilicias en el Club de Barrio Santa Rosa, Marcos Paz	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	117
Inauguración de Dos Aulas en la Escuela “Virgen Fátima”, en Campos Durán, Piquirenda	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	117
Remodelación de la Escuela N° 1-406 “Élida Constantini de Pessano”, San Rafael	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	117
Hockey Solidario	Educación primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Uniendo Caminos	Promoción Conjunta	2017	4.2.3	118
Espacio de Educación. Programa Giravida, de Acción Católica	Acceso a la Educación	ODS 4	si	Acción Católica	Promoción Conjunta	2017	4.2.3	118
Programa de Armado de Impresoras 3D	Educación terciaria y universitaria	ODS 4	si	Universidad del Sur	Filantropía corporativa	2017	4.2.3	118
Programa “Cadena Productiva”: programa de Responsabilidad Social, en el que 30 empresas trabajan en sinergia con la Cámara de Comercio e industrias en la zona de San Lorenzo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Cámara de Comercio e industrias en la zona de San Lorenzo	Joint Venture	2017	4.2.3	118
Programa de Educación Técnica	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	CERET	Joint Venture	2017	4.2.3	118
Programa de Becas a Jóvenes Adultos con Discapacidad Intelectual	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Fundación Baccigalupo	Joint Venture	2017	4.2.3	119
Taller Protegido ACCERVIL	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Accervil	Joint Venture	2017	4.2.3	119
Programa de Arte	Trabajo inclusivo	ODS 8	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	119
Proyecto Banquitos	Pleno empleo	ODS 8	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.3	119

Centro de Capacitación Laboral	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2017	4.2.3	220
Asociación de Crianceros	Pleno empleo	ODS 8	si	Asociación de Crianceros	Filantropía corporativa	2017	4.2.3	220
Proyecto para Mejorar el Predio “El Casco”	Vulnerabilidad	ODS 1	si	INCIDE	Promoción Conjunta	2017	4.2.3	220
Emprendimiento Textil con la Comunidad Newen Mapu, Catriel	Pleno empleo	ODS 8	-	-	Fundación corporativa	2017	4.2.3	220
Estación Sustentable de Reciclado Móvil	Consumo sostenible	ODS 12	-	-	Fundación corporativa	2017	4.2.3	120
Campaña “Energía para la Vida”	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	Fundación corporativa	2017	4.2.3	120
Campaña “sangre es fuente de vida”	Salud	ODS 3	si	Hospital Garrahan	Promoción Conjunta	2017	4.2.3	120
Comedor Infantil	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Banco de Alimentos	Promoción Conjunta	2017	4.2.3	121
Maratón Solidaria #PAMPACORRE	Vulnerabilidad	ODS 1	-	-	-	2017	4.2.3	121
Entrega de Kits Escolares	Acceso a la educación	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	122
Programa de Apoyo a la Terminación Educativa	Educación primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	122
Ciclo de Charlas de Expertos	Nutrición	ODS 2	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	122
construimos 30 metros de vereda en el barrio “Suelo Firme” en Derqui, Pilar	Acceso a servicios básicos	ODS 1	si	Fundación Pampa y Fundación Vivienda Digna	Promoción Conjunta	2017	4.2.4.	123
Nochebuena para Todos	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	123

Tejiendo por un Sueño	Vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	123
Día del Niño	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	123
Armado de Huerta Orgánica	Educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	Asociación Plantarse	Promoción Conjunta	2017	4.2.4.	126
Proyecto Sustentable de Solar INTI	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	126
Plantación de Árboles	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2017	4.2.4.	126
Programa “Volvé a tu Escuela”	Instalaciones educativas	ODS 4	-	-	-	2017	4.2.4.	126
Donación de útiles escolares	Acceso a la educación	ODS 4			Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	127
Donación de alimentos, útiles y ropa	Vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	127
Donación de distintos juegos didácticos	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Centro Fundamind	Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	127
Donaciones de 23 CPUs y 19 monitores, a diferentes organizaciones de la sociedad civil	Acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones	ODS 9	si	Hospital Pirovano, Escuela Técnica No 4 de Palomar, Colegio Nuestra Señora de Monte Grande y Fundación Camino, Hospital Piñero y a las organizaciones Vivienda Digna y Carpintería Creativa	Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	127

Entregamos 750 computadoras, portátiles, monitores y otros equipamientos informáticos	Acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones	ODS 9	si	Red Reciclar y Fundación Equidad	Filantropía corporativa	2017	4.2.4.	127
CAMPAÑA UN PESO X UN PESO	Salud	ODS 3	-	-	-	2017	4.2.4.	127

2018:

ORACIÓN / FRAGMENTO	CONCEPTO CLAVE	ODS	OSC	OSC NOMBRE	TIPO DE COLAB.	AÑO	SEG.	PAG.
contamos con una serie de políticas que promueven una gestión transparente	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	59
fin de proteger a nuestros socios minoritarios	Participación y decisiones inclusivas	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	59
prevención y detección de irregularidades y actos fraudulentos	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	59
POLÍTICAS DE APROBACIÓN DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	60
POLÍTICA DE DIVULGACIÓN DE INFORMACIÓN RELEVANTE	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	60
POLÍTICA DE MEJORES PRÁCTICAS BURSÁTILES	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	60
POLÍTICA DE DIVIDENDOS	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	60
proporcionar al mercado información completa	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	60
Línea Ética	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	61

“Programa de Integridad”	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2018	3.2	62
Sistemas de gestión certificados acorde a los requisitos de la norma ISO 9.001 y, además, CTGEBa ha certificado la norma ISO 50.001 de gestión de la energía	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2018	5.1	80
busca que, en cada proyecto y/o activo, se utilice y se consuma la energía de manera eficiente	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2018	5.2	82
Continuamos adoptando buenas prácticas e implementando proyectos de optimización del uso de la energía	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2018	5.2	83
límites de captación de agua son definidos y autorizados	Acceso al agua y Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2018	5.2	85
Foco en la protección de los acuíferos subterráneos, en E&P	Acceso al agua y Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2018	5.2	86
Los efluentes son volcados a cuerpos de agua superficiales y redes cloacales. [...] atendiendo a los requisitos regulatorios que aplican en cada caso	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2018	5.2	87
Todas nuestras plantas poseen algún sistema de tratamiento de efluentes.	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2018	5.2	87
En E&P, los efluentes son tratados por empresas habilitadas	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2018	5.2	88
Todos los residuos generados son segregados en origen para darle un adecuado tratamiento y disposición final.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	88
Los productos recuperados en el proceso son utilizados en mercados secundarios	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	88

Los residuos con un elevado poder calorífico son tratados en hornos de cementeras, aprovechando el contenido energético.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	90
campana de "Reducción de Residuos Reciclables"	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	90
programa de recolección de pilas en la comunidad de Piedra del Águila	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	90
acciones tendientes a disminuir los riesgos de los derrames accidentales	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	91
Las instalaciones de construcción de pozo cuentan con equipamiento preventivo para derrames	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	91
procedimientos de gestión de contingencia.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	5.2	91
Mensualmente, calculamos las emisiones de GEI (CO2, CH4, N2O) y SOx en cada uno de nuestros activos	Cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2018	5.2	91
A partir de 2018, se calculó el indicador de intensidad de emisiones de CO2 para todos los negocios operativos en Pampa	Cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2018	5.2	92
Continuamos elaborando informes ambientales y EIA para las diferentes actividades	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2018	5.2	94
Monitoreamos las zonas intervenidas para recuperar las condiciones naturales en sitios impactados por la actividad hidrocarburífera	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2018	5.2	94
Utilizamos la menor cantidad de superficie posible en la localización del campamento y en los caminos de acceso	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2018	5.2	95

ante el surgimiento de un puesto vacante, en primera instancia debemos relevar los perfiles adecuados dentro de la organización	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	100
Las prácticas de compensaciones y beneficios	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	102
Enfoque de gestión de nuestro capital humano	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	103
1° Encuesta de Clima Pampa	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	104
PAMPA EN FAMILIA	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	104
[...] prohibida la valoración de las personas basándose en criterios como edad, género o identidad sexual, raza, color, sexo, creencias políticas, religiosas o gremiales	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	106
Desde 2018, somos miembro de la R.E.D. de empresas por la diversidad	igualdad de oportunidades de género	ODS 5	si	Universidad Torcuato Di Tella	Promoción Conjunta	2018	6.1	106
Apoyo a la lactancia materna	Igualdad de oportunidades de género	ODS 5	-	-	-	2018	6.1	107
Reconocimiento de gastos de guardería	Igualdad de oportunidades de género	ODS 5	-	-	-	2018	6.1	107
Licencia por paternidad	Igualdad de derechos / Igualdad de oportunidades de género	ODS 5	-	-	-	2018	6.1	107
Talento Joven Pampa	Empleo joven	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	108
Programa de Formación y Desarrollo en Competencias Pampa	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.1	110

Programa de Desarrollo y Formación de Liderazgo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.1	110
Ciclo de Gestión del Desempeño	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.1	114
[...]profundizar en la concientización y aprendizaje con respecto a los riesgos, amenazas y buenas prácticas de seguridad de la información	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.1	115
Participamos activamente de las cámaras empresariales	Alianzas intersectoriales	ODS 17	si	múltiples	Joint Venture	2018	6.1	115
Programa General de Salud Ocupacional	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	116
Exámenes médicos en salud	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Plan de alimentación saludable	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Programa de cardio protección	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Programa de donación voluntaria de sangre	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Actividad física	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Inmunizaciones	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Ergonomía	Salud	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Programa de deshabituación tabáquica	Tabaco	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117
Política de alcohol, drogas y sustancias psicoactivas	Abuso de sustancias	ODS 3	-	-	-	2018	6.1	117

Programa de Observaciones Preventivas de Comportamiento (OPC)	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	119
Programa focalizado en el tratamiento de los diversos agentes de riesgo	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	119
plan de auditorías a los activos	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	119
En el negocio de E&P se intensificó el programa integral de seguridad	Trabajo Seguro	ODS 8	si	UTN	Joint Venture	2018	6.1	121
revisión de los agentes de riesgos relacionados con la operación	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	122
regímenes de jubilación diferenciales	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	122
Contratos Colectivos de Trabajo	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	122
Continuamos con el esquema semestral de Auditorías Integrales de CSMS a transportistas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	123
acciones de prevención en el área de Seguridad Vial:	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	123
También se realizaron simulacros y diferentes acciones para la prevención de derrames	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2018	6.1	123
Finalización de la Escuela Secundaria	Educación primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación Corporativa	2018	6.2	127
Acompañamiento en el Desarrollo Profesional	Educación terciaria y universitaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación Corporativa	2018	6.2	128
Prácticas y Talleres de Primer Empleo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación Corporativa	2018	6.2	129

Red de Escuelas de Aprendizaje	Formación docente	ODS 4	-	Fundación Pampa, UdeSA, ESEADE	Joint Venture	2018	6.2	131
Programa “Investigadores de la Energía”	Formación de docentes	ODS 4	si	Fundación Pampa y Universidad Nacional del Comahue	Joint Venture	2018	6.2	131
Red de 2000 escuelas para el aprendizaje	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	Dirección de Escuelas de la Provincia de Buenos Aires	Fundación Corporativa	2018	6.2	132
Fundación Grupo Educativo María de Guadalupe	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	Grupo Educativo María de Guadalupe	Fundación Corporativa	2018	6.2	132
Proyecto de energías alternativas	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	Universidad Arturo Jauretche	Fundación Corporativa	2018	6.2	132
Programa de armado de impresoras 3D	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	Universidad Nacional del Sur	Fundación Corporativa	2018	6.2	132
Instalación de aerogenerador en escuelas rurales	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	Vestas Argentina y AAEE	Fundación Corporativa	2018	6.2	132
Programa provincial de eficiencia energética	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	132
Apoyo al Centro Regional de Educación Tecnológica (CERET)	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	132
Centro Educativo Nahue	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	132
Mejoras en el Centro de Organización Comunitaria	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	132
curso enfocado a adquirir habilidades y conocimientos de electricidad domiciliar básica	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Pampa, la Universidad Tecnológica Nacional (UTN Haedo) y la	Promoción Conjunta	2018	6.2	133

				Fundación Tzedaká				
Programa Puertas Abiertas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	instituciones educativas		2018	6.2	134
Apoyo a comedores infantiles	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Banco de Alimentos	Promoción Conjunta	2018	6.2	134
Mucho Más que una compu	Acceso a las tecnologías de la información y comunicaciones	ODS 9	si	Red Reciclar	Filantropía corporativa	2018	6.2	134
Acompañamiento a líderes sociales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	UdeSA, UCA, Fundación CIMENTOS	Joint Venture	2018	6.2	134
Apoyo a personas con discapacidad	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Fundación Baccigalupo, Fundación Discar, Taller Protegido "Accervil"	Joint Venture	2018	6.2	135
programa "La basura sirve"	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	AcercaRSE y CICACZ	Joint Venture	2018	6.2	135
Charla TEDx	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	TEDx	Promoción Conjunta	2018	6.2	135
Programa "Puntos Verdes"	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2018	6.2	135
Campaña "Energía para la Vida"	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2018	6.2	135
Apoyo a la actividad productiva	Crecimiento económico y productividad	ODS 8	si	Asociación de Fomento Rural "Los Chihuidos"	Filantropía corporativa	2018	6.2	135
Apoyo a emprendimientos productivos	Crecimiento económico y productividad	ODS 8	si	Asociación Formar, Asociación	Promoción Conjunta	2018	6.2	136

				Conciencia, Hogar San José				
				Providente, Instituto de				
				Adoratrices de la Eucaristía				
Cocinas Ecológicas	eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2018	6.2	136
Mejora en camino rural	acceso a la educación	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	136
Charlas sobre cadena productiva	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Charlas y talleres sobre orientación vocacional para estudiantes secundarios	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Capacitación en “Higiene y Seguridad en el Taller	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Charlas y talleres de profesionales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Charlas sobre el negocio de E&P	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Terminalidad educativa:	Educación primaria y secundaria	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	139
Instalación de luminaria para predio deportivo	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	140
Hogar Anide	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	140
“Potenciamos el juego”	Instalaciones Educativas	ODS 4	-	-	-	2018	6.2	140

“Hacemos Suelo Firme”	Acceso a servicios básicos	ODS 1	si	Vivienda Digna	Promoción Conjunta	2018	6.2	140
“Empezamos con todo”	acceso a la educación	ODS 4	-	-	Filantropía corporativa	2018	6.2	140
“Juntos contra el frío”	vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2018	6.2	141
Día del Niño	vulnerabilidad	ODS 1	si	Merendero “La acuarela” y del “Hogar del niño”, Merendero “Manitos”	Filantropía corporativa	2018	6.2	141
Nochebuena para todos	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Filantropía corporativa	2018	6.2	141

2019:

ORACIÓN / FRAGMENTO	CONCEPTO CLAVE	ODS	OSC	OSC NOMBRE	TIPO DE COLAB.	AÑO	SEG.	PAG.
Programa de integridad	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2019	3.2	35
Formación ética para nuestros colaboradores	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2019	3.2	36
Código de conducta empresarial	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2019	3.2	36
Línea Ética	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2019	3.2	37
Gestión de riesgos de negocio	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2019	3.2	38
Política de Abastecimiento	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2019	5	48

calidad de gestión	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2019	6.2	57
medición de la huella de carbono en el segmento petroquímico	Cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2019	6.3	58
Definimos los Principios del Ambiente para toda la Compañía	Cambio Climático	ODS 1	-	-	-	2019	6.3	58
límites de captación definidos y permitidos en materia hídrica	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2019	6.3	59
iniciamos la instalación de caudalímetros en distintos ramales del Edificio Pampa	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2019	6.3	61
Proyecto de conversión a ciclo combinado	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2019	6.3	61
tratamiento de efluentes antes de ser volcados a cuerpos de agua superficiales y redes cloacales	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2019	6.3	61
análisis de las corrientes internas de efluentes internas generadas	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2019	6.3	61
se registraron reducciones de la intensidad energética en E&P y petroquímica	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2019	6.3	62
calculamos las emisiones atmosféricas	cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2019	6.3	65
acciones de minimización de residuos y acciones de reciclado de residuos	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	67
los RNP son reaprovechados en mercados secundarios	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	68
Proyecto piloto de conscientización y capacitación sobre reducción, reutilización, y reciclado de residuos en las oficinas del Edificio pampa.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	68

registro de derrames contingentes	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	69
Las instalaciones de construcción de pozo cuentan con equipamiento preventivo para derrames	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	69
procedimientos de gestión de contingencia	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2019	6.3	69
conservación de áreas naturales	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2019	6.3	69
Estudios de Alto Impacto Ambiental y otros estudios ambientales	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2019	6.3	69
protocolo para la identificación y recuperación de fauna autóctona.	Hábitats naturales y diversidad biológica	ODS 15	-	-	-	2019	6.3	70
recuperación de zonas naturales impactadas por las actividades de E&P	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2019	6.3	70
programa "La basura sirve"	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	Acercarse y CICACZ	Joint Venture	2019	6.3	71
Taller de energías renovables y cuidado del medioambiente	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	-	-	-	2019	6.3	71
Concurso de eficiencia energética	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	-	-	-	2019	6.3	71
Programa Talento Joven	Empleo joven	ODS 8	-	-	-	2019	7	76
R.E.D. de empresas por la diversidad	igualdad de oportunidades de género	ODS 5	si	Universidad Torcuato Di Tella	Promoción Conjunta	2019	7	79
Campaña Mujeres que inspiran y transforman	Empoderamiento	ODS 5	-	-	-	2019	7	79

Lanzamiento de Kaizala: canal de comunicación	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	81
Pampa en familia	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	82
Programa de Desarrollo de Liderazgo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2019	7	83
Programa Un Aplauso	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	83
Programa de beneficios SUMA	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	84
Programa de beneficios SUMA	salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	84
Programa de beneficios SUMA	igualdad de oportunidades de género	ODS 5	-	-	-	2019	7	84
Programas de capacitación	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2019	7	87
asociación gremial	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	89
"Reglas de Oro de Seguridad y Salud"	Trabajo seguro	ODS 8	-	-	-	2019	7	91
Política de alcohol, drogas y sustancias psicoactivas	Abuso de sustancias	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
Programas de cardio-protección	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
ergonomía	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92

inmunizaciones	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
Programa de donación voluntaria de sangre	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
alimentación saludable	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
seguridad alimentaria y bromatológica	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	92
apoyo a la lactancia materna	igualdad de oportunidades de género	ODS 4	-	-	-	2019	7	93
programa de deshabituación tabáquica	Tabaco	ODS 3	-	-	-	2019	7	93
actividad física	Salud	ODS 3	-	-	-	2019	7	93
Programa General de Salud Ocupacional	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	93
Programa de prevención para transportistas	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2019	7	94
Medidas iniciales covid19	Trabajo seguro	ODS 8	-	-	-	2019	7	95
Apoyo a la terminalidad educativa	Escuela primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación Corporativa	2019	8	102
Prácticas y Talleres de Primer Empleo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación Corporativa	2019	8	103
Fortalecimiento de estructura y equipamiento educativo	Instalaciones Educativas	ODS 4	si	varias	Fundación Corporativa	2019	8	104

fomento de la investigación en temas de educación	Formación docente	ODS 4	si	Argentinos por la Educación	Joint Venture	2019	8	105
RED por la educación mendoza	Formación docente	ODS 4	si	varias	Joint Venture	2019	8	105
Programa "Investigadores de la Energía"	Formación de docentes	ODS 4	si	Fundación Pampa y Universidad Nacional del Comahue	Joint Venture	2019	8	105
"Formadores en prácticas profesionalizantes de escuelas técnicas"	Formación de docentes	ODS 4	-	-	-	2019	8	105
Seminario de Formación en Responsabilidad Social y empresarial	Formación de docentes	ODS 4	si	Nodo de RSE Norte Sustentable	Joint Venture	2019	8	105
Red de escuelas de Aprendizaje	Formación de docentes	ODS 4	-	-	-	2019	8	105
Becas	Formación de docentes	ODS 4	si	ESEADE	Joint Venture	2019	8	105
Práctias laborales para estudiantes de secundaria	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2019	8	106
Prácticas profesionalizantes	Educación terciaria y universitaria	ODS 4	-	-	-	2019	8	107
Apoyo a personas con discapacidad	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Fundación Baccigalupo y Taller Protegido "Accervil"	Joint Venture	2019	8	108
Talleres de electricidad	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Formar y Tzedeka	Joint Venture	2019	8	107
Cursos de manicura y community manager	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	ONG Haciendo Lío	Joint Venture	2019	8	107

Curso de operario de máquinas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	UTN	Joint Venture	2019	8	107
instalación de aerogeneradores en jardines	instalaciones Educativas	ODS 4	si	500ARP	Filantropía corporativa	2019	8	107
cocinas ecológicas	eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2019	8	107
Diagnóstico para la eficiencia energética	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2019	8	107
concientización ambiental	Educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	varias	Promoción Conjunta	2019	8	109
Acompañamiento a líderes sociales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	UdeSA, UCA, Fundación CIMENTOS	Joint Venture	2019	8	109
Apoyo a comedores infantiles	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Banco de Alimentos	Promoción Conjunta	2019	8	109
Apoyo a la actividad productiva	Crecimiento económico y productividad	ODS 8	si	Asociación de Fomento Rural "Los Chihuidos"	Filantropía corporativa	2019	8	109
Apoyo a emprendimientos productivos	Crecimiento económico y productividad	ODS 8	si	Asociación Formar, Centro de Formación Profesional, Hogar San José Providente, Instituto de Adoratrices de la Eucaristía, Hogar de Cristo Don Bosco	Promoción Conjunta	2019	8	109
Programa Puertas Abiertas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	Fundación Pampa e instituciones educativas	Fundación corporativa	2019	8	111

Cadena Productiva	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	Fundación Pampa e instituciones educativas	Fundación corporativa	2019	8	111
Talleres de orientación profesional	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	Fundación Pampa e instituciones educativas	Fundación corporativa	2019	8	112
jornadas de puesta en valor a establecimientos educativos y sociales	instalaciones Educativas	ODS 4	si	Hogar Anide, Club Don Bosco (San Rafael, Mdz), Club de día de adultos mayores del barrio de Flores	Filantropía corporativa	2019	8	112
Centro educativo	Escuela primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pescar	Promoción Conjunta	2019	8	112
“Empezamos con todo”	acceso a la educación	ODS 4	-	-	Filantropía corporativa	2019	8	113
“Juntos contra el frío”	vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2019	8	113
Día del Niño	vulnerabilidad	ODS 1	si	Merendero “La acuarela” y del “Hogar del niño”, Merendero “Manitos”	Filantropía corporativa	2019	8	113
Nochebuena para todos	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Filantropía corporativa	2019	8	113

2020:

ORACIÓN / FRAGMENTO	CONCEPTO CLAVE	ODS	OSC	OSC NOMBRE	TIPO DE COLAB.	AÑO	SEG.	PAG.
Programa de integridad	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2020	2.3.1	48
Código de conducta empresarial	Instituciones eficaces y transparentes	ODS 16	-	-	-	2020	2.3.2	49

Política para la detección de fraude, corrupción y otras irregularidades	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2020	2.3.3	50
Línea Ética	Corrupción y soborno	ODS 16	-	-	-	2020	2.3.4	51
calidad de gestión tomando como referencia las normas internacionales ISO	Desarrollo sostenible	ODS 8	-	-	-	2020	5	87
medición de la huella de carbono en el segmento petroquímico	Cambio Climático	ODS 13	-	-	-	2020	5	95
seguimos los límites de captación definidos y permitidos por las autoridades pertinentes en materia hídrica	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2020	5	99
iniciamos la instalación de caudalímetros en distintos ramales del Edificio Pampa, con el objetivo de diferenciar el volumen consumido según su uso y mejorar el control, seguimiento y monitoreo de los sistemas mencionados	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2020	5	99
Proyecto de conversión a ciclo combinado	Gestión integral de recursos hídricos	ODS 6	-	-	-	2020	5	99
tratamiento de efluentes antes de ser volcados a cuerpos de agua superficiales y redes cloacales. Así que ninguno de dichos cuerpos se ven afectados por los vertidos de agua en referencia a tamaño, del hábitat o ubicación	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2020	5	101
análisis de las corrientes internas de efluentes internas generadas en cada unidad operativa y un control de entrada a la planta de tratamiento de efluentes	Limpieza y saneamiento del agua	ODS 6	-	-	-	2020	5	101
acciones de minimización de residuos y acciones de reciclado de residuos: minimizar la generación desde la fuente, favorecer la reutilización y el reciclado, utilizar las mejores tecnologías de tratamiento disponibles, adoptar en	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	103

todas las fases del proceso las precauciones necesarias, prever en los contratos de provisión de materiales la responsabilidad post-consumo								
Mejoras en la clasificación y reciclado de residuos	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	104
registro de derrames contingentes	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	106
Las instalaciones de construcción de pozo cuentan con equipamiento preventivo para derrames	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	106
procedimientos de gestión de contingencia. Los suelos afectados fueron colectados y enviados a un tratador autorizado para su disposición final y comunicados a la autoridad de aplicación, de acuerdo a la legislación aplicable	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	106
conservación de áreas naturales, especialmente teniendo en cuenta en regiones cercanas a zonas de alto valor de biodiversidad, pero no están dentro de zonas protegidas	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2020	5	107
continuamos realizando Estudios de Alto Impacto Ambiental y otros estudios ambientales	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2020	5	107
conservación de especies	Hábitats naturales y diversidad biológica	ODS 15	-	-	-	2020	5	107
implantación natural de especies vegetales	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2020	5	108
rescate de restos paleontológicos	Conservación de los ecosistemas terrestres	ODS 15	-	-	-	2020	5	108
Proyecto piloto de conscientización y capacitación sobre reducción, reutilización, y reciclado de residuos en las oficinas del Edificio pampa.	Gestión de productos y desechos químicos	ODS 12	-	-	-	2020	5	109

ante el surgimiento de un puesto vacante, en primera instancia debemos relevar los perfiles adecuados dentro de la organización para cubrir la necesidad. En caso de que esto no sea factible, realizamos una búsqueda externa	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.2	115
Talento Joven Pampa	Empleo joven	ODS 8	-	-	-	2020	6.2	117
Prácticas Profesionales y pasantías	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	6.2	117
La Compañía tiene terminantemente prohibida la valoración de las personas basándose en criterios como edad, género o identidad sexual, raza, color, sexo, creencias políticas, religiosas o gremiales. Estas cuestiones están claramente establecidas en nuestra Política de Empleo, así como en nuestro Código de Conducta Empresarial.	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2020	6.3	118
Talleres de sensibilización	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2020	6.3	120
Pampa inspira	Trabajo Seguro	ODS 8	-	-	-	2020	6.3	120
Club de empresas espartanas	Trabajo Seguro	ODS 8	si	Fundación Espartanos	Joint Venture	2020	6.3	120
Museo del Holocausto	Trabajo Seguro	ODS 8	si	Museo del Holocausto	Promoción Conjunta	2020	6.3	120
2° Encuesta de Clima Pampa	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.4.1	125
Encuesta Pulso	Empleo pleno, Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.4.1	126
Programa de beneficios SUMA	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.4.4	127

Programa de beneficios SUMA	salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.4.4	127
Programa de beneficios SUMA	igualdad de oportunidades de género	ODS 5	-	-	-	2020	6.4.4	127
Programa Un Aplauso	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.4.5	129
Programas de capacitación	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	6.6	132
Programa de Desarrollo de Liderazgo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	6.6	133
Programa de formación de competencias	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	6.6	133
asociación gremial	trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.7	135
Reglas de Oro de Seguridad y Salud	Trabajo seguro	ODS 8	-	-	-	2020	6.8	138
Respuesta ante COVID 19: medidas extremas de higiene, vacunación antigripal	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.2	139
Respuesta ante COVID 19: comité preventivo, trabajo remoto	Trabajo seguro	ODS 8	-	-	-	2020	6.8.2	139
Política de alcohol, drogas y sustancias psicoactivas	Abuso de sustancias	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
Programas de cardio-protección	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
ergonomía	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146

inmunizaciones	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
Programa de donación voluntaria de sangre	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
alimentación saludable	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
seguridad alimentaria y bromatológica	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
apoyo a la lactancia materna	igualdad de oportunidades de género	ODS 4	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
programa de deshabituación tabáquica	Tabaco	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
actividad física	Salud	ODS 3	-	-	-	2020	6.8.3	145-146
Programa General de Salud Ocupacional: OPC, mapas de riesgo de higiene industrial, proceso de gestión de cambios, ámbitos laborales preventivos,	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.8.4	146
acciones de prevención para transportistas: charlas mensuales de concientización, verificación del estado de las unidades, carteleras de comunicación, etc.	Trabajo decente	ODS 8	-	-	-	2020	6.8.4	153
"Argentina nos necesita"	Salud	ODS 3	si	Cruz Roja Argentina	Filantropía corporativa	2020	7.1	159
Seamos Uno	vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.1	159
Donaciones varias durante la pandemia	vulnerabilidad	ODS 1	si		Filantropía corporativa	2020	7.1	160

tutorías, capacitaciones y salidas educativas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	7.2	163
Proyecto Joven	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	7.2	164
acompañamiento en la virtualidad	escuelas primarias y secundarias	ODS 4	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.2	165
donación de equipamiento a escuelas y jardines	infraestructura educativa	ODS 4	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.2	166
Formación docente	formación docente	ODS 4	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.2	166
fomento de la investigación en temas de educación	Formación docente	ODS 4	si	Argentinos por la Educación	Joint Venture	2020	7.2	166
Desde 2018, somos miembro de la R.E.D. de empresas por la diversidad	igualdad de oportunidades de género	ODS 5	si	Universidad Torcuato Di Tella	Promoción Conjunta	2020	7.2	166
RED por la educación mendoza	Formación docente	ODS 4	si	varias	Joint Venture	2020	7.2	166
Programa "Investigadores de la Energía"	Formación de docentes	ODS 4	si	Fundación Pampa y Universidad Nacional del Comahue	Joint Venture	2020	7.2	167
Red de Escuelas Fundación Pampa	Formación de docentes	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2020	7.2	167
Programa de eficiencia energética	eficiencia energética	ODS 7	si	AcercaRSE	Joint Venture	2020	7.2	167
Prácticas profesionalizantes: adaptación virtual	Educación terciaria y universitaria	ODS 4	-	-	-	2020	7.3	168
Prácticas y Talleres de Primer Empleo	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	-	-	-	2020	7.3	169

Encuentro Anual del día del Técnico		ODS 4	si	ACERCARSE	Promoción Conjunta	2020	7.3	169
Talleres profesionales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Asociación Consciencia	Promoción Conjunta	2020	7.3	169
Programa "Buen Trabajo"	empleo pleno	ODS 8	-	-	-	2020	7.3	170
Apoyo a personas con discapacidad	Educación Inclusiva	ODS 4	si	Fundación Baccigalupo y Taller Protegido "Accervil"	Joint Venture	2020	7.3	170
3R del reciclaje	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	Cascos Verdes	Promoción Conjunta	2020	7.3	170
cocinas ecológicas	eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2020	7.4	171
Instalación de termotanques solares	sostenibilidad energética	ODS 7	si	Vivienda Digna	Joint Venture	2020	7.4	172
Diagnóstico para la eficiencia energética	Sostenibilidad y eficiencia energética	ODS 7	-	-	-	2020	7.4	172
programa "La basura sirve"	educación para el desarrollo sostenible	ODS 4	si	AcercarRSE y CICACZ	Joint Venture	2020	7.4	172
Acompañamiento a líderes sociales	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	UCA	Joint Venture	2020	7.4	173
ImpulsaRSE	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2020	7.4	173
Acompañamiento al pueblo wichi en salta	Acceso al Agua	ODS 6	-	-	-	2020	7.4	173
Apoyo a comedores infantiles	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Banco de Alimentos	Promoción Conjunta	2020	7.4	173

Apoyo a la actividad productiva	Crecimiento económico y productividad	ODS 8	si	Asociación de Fomento Rural "Los Chihuidos"	Filantropía corporativa	2020	7.4	173
Programa Puertas Abiertas	Competencias técnicas y profesionales	ODS 4	si	Fundación Pampa e instituciones educativas	Fundación corporativa	2020	7.5	175
Centro educativo	Escuela primaria y secundaria	ODS 4	si	Fundación Pescar	Joint Venture	2020	7.5	177
Construcción de "La Casita de Malen"	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Asociación de Jóvenes por la Lucha contra el Cáncer Infantil	Filantropía corporativa	2020	7.5	178
Centro educativo Nayahue	Instalaciones educativas	ODS 4	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2020	7.5	178
"Plata en el pelo y oro en el corazón"	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Hogar San José y Club de día de Flores	Filantropía corporativa	2020	7.5	178
"Juntos contra el frío"	vulnerabilidad	ODS 1	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.5	178
Nochebuena para todos	Vulnerabilidad	ODS 1	si	Fundación Pampa	Fundación corporativa	2020	7.5	178
Hemodonación	Salud	ODS 3	si	varias	Filantropía corporativa	2020	7.5	178



Universidad de
San Andrés