

Revista CONEXIONES

2023

La **Revista Conexiones** (ISSN: 2591-3344) tiene por objeto constituir un espacio de debate y difusión en el campo de la gestión del Conocimiento. Vislumbra que los artículos que la componen tengan pertinencia social.

Se encuadra en la política de acceso abierto. La publicación y descarga de los artículos es libre y gratuita.

Está dirigida a investigadores, docentes, estudiantes universitarios y personal de gestión, como también a miembros de organizaciones públicas y de la sociedad civil que se encuentran involucradas en las áreas temáticas de abordaje.

Adopta el formato de publicación continua y está constituida por una selección de a cargo del Comité Editorial.

RECTORA

■ Mgtr. Florencia Rodríguez

VICERRECTORA ACADÉMICA

■ Esp. Marcela Medina

LA METACOGNICIÓN COMO FORMA DE INCENTIVO EN LOS APRENDIZAJES PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL.....	3
<i>Ángel Carmelo Prince Torres</i> Instituto Universitario Pedagógico “Monseñor Rafael Arias Blanco” Estado Lara-República Bolivariana de Venezuela	
EL GOBIERNO DIGITAL SEGÚN LA ONU. El caso Municipalidad de Corrientes.....	8
<i>Darío López Villagra</i> Universidad Nacional del Nordeste - Universidad de la Cuenca del Plata	
USO Y UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS VIRTUALES Y DIGITALES EN LA EXTENSIÓN RURAL Y LAS COMUNIDADES RURALES. Una revisión de literatura científica.....	17
<i>María Guadalupe Candia Gómez¹, Fátima Santa Clara¹, Fernando Landini^{1,2}</i> ¹ Universidad de la Cuenca del Plata, ² CONICET	
AMORES, INSTITUCIONES Y PATRIMONIO. El caso de la colección Felisa Moreno Castro y el Museo René Brusau.....	25
<i>Andrea Geat</i> Instituto de Investigaciones Geohistóricas (IIGHI-CONICET)	
LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL. Un análisis aplicado a la industria vinícola.....	36
<i>Eduardo Sánchez-García, Javier Martínez-Falcó, Bartolomé Marco-Lajara</i> Departamento de Organización de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante	
VARIACIÓN DE PRECIOS DE LA CANASTA BÁSICA DE LOS SUPERMERCADOS EN CIUDAD DEL ESTE, DEL 2021 AL 2022.....	55
<i>Marta Almada de Bernal¹, Marcos Antonio Bernal¹, Laura Jazmín Ledesma Martínez², Rodolfo Andrés Lovera Arguello¹, Cristiano Luis de Carvalho¹, Marcial vega Martínez¹, Diana González¹</i> ¹ Universidad de la Integración de las Américas, Facultad de Gestión, carrera de Administración de Empresas y contabilidad, filial Ciudad del Este, Paraguay. ² Universidad de la Integración de las Américas, Facultad de Salud, carrera de Medicina, filial Ciudad del Este, Paraguay.	
LA CONDUCTA ÉTICA DE LOS LITIGANTES EN EL PROCESO PENAL.....	61
<i>Ricardo Daniel Leiva</i> Facultad de Derecho –Universidad Nacional del Nordeste	

LA METACOGNICIÓN COMO FORMA DE INCENTIVO EN LOS APRENDIZAJES PARA LA TRANSFORMACIÓN SOCIAL

Ángel Carmelo Prince Torres

arbqto@gmail.com

Instituto Universitario Pedagógico "Monseñor Rafael Arias Blanco"
Estado Lara-República Bolivariana de Venezuela

Resumen

Este ensayo fue configurado con el propósito comprender las implicancias de la metacognición, en el entramado de los aprendizajes para el logro de la transformación social. Por esta razón, se realizó una pesquisa documental por medio de la cual se recabó información para ensamblar el trabajo en torno a distintas aristas de la metacognición: su definición, sustento y estrategias a las que está sujeta su materialización. Se concluyó que los aprendizajes metacognitivos no solo permiten que los seres humanos desarrollen sus capacidades a través de la construcción de saberes y de la autoevaluación, sino que también pueden tener impacto social porque al promoverse la formación de ciudadanos críticos, es posible que ellos catalicen los cambios que requieren sus entornos, especialmente cuando son gestados dentro de las instituciones educativas.

Palabras clave: Aprendizaje; metacognición; sociedad.

Abstract

This essay was configured with the purpose of understanding the implications of metacognition, in the framework of learning for the achievement of social transformation. For this reason, a documentary research was carried out collecting information to assemble this work around different aspects of metacognition: its definition, support and strategies to consolidate it. It was concluded that metacognitive learning not only allows human beings to develop their capacities through the construction of knowledge and self-assessment, but can also have a social impact because by promoting the formation of critical citizens, it is possible that they catalyze the changes that their environments require, especially when they are gestated within educational institutions.

Keywords: Learning; metacognition; society.

Introducción

La educación constituye uno de los instrumentos que existen dentro de la actividad humana, por medio del cual se establece la construcción de saberes, proveyendo como secuela el desarrollo de los conglomerados y la consecución de los fines del Estado siendo que, entre estos últimos, se hace referencia al bien común como uno de ellos (Chalbaud Zerpa, 1995). En este sentido, con la *praxis* educativa se persigue además una transformación social, puesto que como indican Pacheco et al. (2020):

La educación se constituye como el baluarte para inculcar los conocimientos y valores que promuevan los principios de igualdad y justicia social que contribuyan a denunciar las situaciones en las que, a las clases desposeídas se le niegue el derecho a formarse. De esta manera, se debe propender por capacitar estudiantes críticos, que piensen y participen en los asuntos políticos, sociales, culturales de los países. Que se conviertan en los primeros en alzar una voz de protesta y de reconocimiento de las desigualdades que todavía se manifiestan en aquellos que mantienen el poder.

La educación y los educadores tendrán la tarea de ser los promotores de un cambio de pensamiento, que se encuentre a la vanguardia de las exigencias de los tiempos, pero siempre aportando un nuevo discurso, caracterizado por proponer un nuevo modelo de sociedad, de relaciones entre las diferentes clases sociales y económicas (p. 5).

Así, se visualiza entonces a la educación como un conducto por el que se establece la relación entre los aprendizajes construidos y el desarrollo de ciudadanos quienes, a través de la propia reflexión, son proclives a participar en el entorno donde se desenvuelven en aras de lograr un progreso dentro de él, especialmente cuando se trata de la

promoción de la equidad. Por tanto, entre los mecanismos establecidos con la finalidad de desarrollar las destrezas y potencialidades de los educandos, existe una diversidad que se implementa para obtener máximos resultados.

Una de las formas por medio de las cuales puede lograrse que la educación conlleve al desarrollo de las sociedades, es con la catálisis de la metacognición como forma de incentivar las habilidades de los estudiantes. Lo aquí señalado es comprensible porque la metacognición según Osses y Jaramillo (2008) es fundamental para la generación de novedosas acepciones en la instrucción y en el aprendizaje, e igualmente resulta definida como “el conocimiento que las personas construyen respecto del propio funcionamiento cognitivo. Un ejemplo de este tipo de conocimiento sería saber que la organización de la información en un esquema favorece su recuperación posterior” (p. 191), por lo que, puede afirmarse que se trata de la conciencia adquirida acerca de la importancia que conlleva la manifestación de los saberes, con lo cual es posible la activación de la capacidad crítica, de autoconocimiento y la reflexividad en las personas, en función de que potencialmente podría acarrear la participación de hombres, mujeres, adolescentes y niños dentro de las comunidades, de manera que se conduzcan las ya referidas mutaciones en los conglomerados humanos.

Con base en lo ya expuesto, se realizó este trabajo con un diseño documental, el cual de acuerdo con Rizo (2015) se refiere a cualquier “proceso sistemático de indagación, recolección, organización, análisis e interpretación de información o datos en torno a un determinado tema (...) tiene la particularidad de utilizar como una fuente primaria de insumos, mas no la única (...) el documento escrito en sus diferentes formas” (p. 22). A su vez, la investigación se desarrolló en concordancia con un enfoque cualitativo dentro del paradigma interpretativo que conforme con Mirada y Ortiz (2020) se basa en la subjetividad y promueve la comprensión de los entornos por medio de la apropiación que de ellos hacen las personas.

Además, este producto se constituyó por medio de la aplicación del análisis crítico como punto para el desglose de los datos recopilados, porque como lo señalan Asenjo-Lobos y Manterola (2014) es un procedimiento que genera un examen pormenorizado y sistemático de los documentos para determinar su confiabilidad en favor de la temática de estudio. Así, se establecieron las bases conceptuales para el desarrollo del presente escrito

adscrito al Consejo de Desarrollo Científico, Humanístico y Tecnológico (CDCHT) de la Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado (Venezuela), el cual se justifica con la utilidad que tiene el enriquecimiento de las fuentes de consulta referidas al alcance de la metacognición dentro de la educación, especialmente cuando se produce su acepción desde el punto de vista sociológico.

Por lo tanto, es menester indicar que en torno a este entramado cabría preguntarse ¿cuál es la relevancia del impulso metacognitivo para el desarrollo de las sociedades? Y relacionalmente, el propósito principal de este ensayo es entonces comprender las implicancias de la metacognición como forma de incentivo en los aprendizajes para la transformación social. De dicha manera, puede comenzarse con la disertación pertinente.

Argumentación

En lo que atendrá a los elementos que forman parte de la metacognición, de forma general puede referirse que se contraen a la conformación los conocimientos, la regulación de los saberes y la formación de experiencias o conclusiones. Por esta causa, el Centro Virtual Cervantes (2023) se ha encargado de difundir que, a tal respecto, se gestionan los procesos cognitivos más sencillos por medio de un control de pensamiento a voluntad y un elevado nivel de conciencia, lo cual pretendió resaltar James Flavell a mediados de los años 70 en el siglo XX. Contextualmente, se distingue en el estudio de los procesos metacognitivos a la existencia del conocimiento declarativo, el cual permite que los individuos particularicen los diferentes procesos cognitivos que utilizan en cuanto a las cualidades personales, la complejidad de las tareas llevadas a cabo y las estrategias para resolverlas; mientras que también hay que tomar en cuenta al conocimiento procedimental que permite controlar los procesos de la cognición, planeando lo que se ha de aprender, con supervisión de los saberes y la evaluación de las metas alcanzadas.

Por lo tanto, cuando se menciona el control de los saberes, se interconecta con lo que se conoce como regulación metacognitiva, la cual en el espectro educativo es una fase en la que los estudiantes tienen la posibilidad de mejorar la capacidad para la resolución de problemas ya que, con posterioridad a una intervención pedagógica, deberían estar preparados para la planeación, la inspección y la evaluación de los conocimientos. Entonces, los educandos activan la reflexión sobre

los procesos que mayormente ejecutan (De Jesús, 2020).

Progresivamente dentro de la estructura de la metacognición se procede, en función de lo ya expuesto en párrafos anteriores, a la fase de evaluación o formación de experiencias. Aquí, también en el ámbito educativo, el alumno es susceptible de explorar un hecho o fenómeno o simplemente resolver una disyuntiva, pero de similar manera puede generar soluciones con una práctica en contextos reales, con lo cual es posible que adquiera pautas de procedimiento palpables de las cuales puede incluso establecer una verbalización crítica de la experiencia vivida, lo cual se decantaría en una autoevaluación realizada de manera oportuna, porque si dicha evaluación se realiza durante la construcción del aprendizaje autorregulado, no se convertiría en un escrutinio poco significativo y tardío, visto que el acto de la propia estimación permitiría conocer si las operaciones se desempeñan como estaban contempladas o cuáles correctivos son susceptibles de aplicarse en la marcha del aprendizaje (Flórez Ochoa, 2000).

Asimismo, ya relacionado con lo que se ha establecido dentro de las nociones sobre el aprendizaje metacognitivo, es viable la aplicación de algunas estrategias para su consecución. Entre ellas se podría contar, dentro de una implementación prospectiva, con el uso del optimismo para incrementar la motivación y la productividad, porque representa un constructo relacionado con la metacognición en tanto que el mismo debe ser monitoreado por los docentes para que no se derive en un exceso de confianza que resulte perjudicial dentro de la vida de los educandos, toda vez que como señalan Goldstein y Calero (2022):

Las personas más optimistas, aquellas que sobreestiman significativamente más su desempeño, suelen tener un peor desempeño escolar. Esto se debería a una dificultad para detectar sus errores o la incapacidad de realizar una asignación del tiempo de estudio eficiente, lo que los llevaría a tener más inconvenientes a la hora de autorregular su propio aprendizaje. En este contexto, es importante destacar la necesidad de la presencia de educadores que ayuden a establecer estrategias de control metacognitivo en el proceso de aprendizaje autorregulado.

Sin embargo, ello no necesariamente implica que ser optimista acarree consecuencias negativas por el hecho de no poder tener una “metacognición perfecta”. Nunca alcanzamos una metacognición perfecta, ni siquiera en la adultez, y este sesgo optimista podría conllevar ventajas adaptativas (p. 59).

Por vía de inferencia, se sostiene que el optimismo no debe confundirse con el exceso de confianza. Es allí donde los educadores juegan un papel fundamental, de manera que permitan que el aprendizaje autorregulado sea funcional, pero al mismo tiempo consienta que los estudiantes particularicen sus aspectos por mejorar, sin perder la capacidad de creen en ellos mismos ni sus competencias.

En lo atinente a la planificación de metas sobre el aprendizaje, se establece como una estrategia metacognitiva entre las aplicadas antes, durante y con posterioridad al proceso construcción de saberes para optimizarlos. Por esta razón, se percibe en la dimensión de la autoplanificación en el descubrimiento personal, estableciendo una representación de lo que se quiere aprender al realizar un trazado de los elementos que se han de prever como deseables en cuanto a lo que cada sujeto debe internalizar (Gil y Oseda, 2017).

En esta misma línea, focalizar la atención selectiva se torna en una forma de activar también la metacognición. Sobre este particular, Caamaño (2018) aclara que el concepto versa sobre la capacidad para elegir informaciones sensoriales y conducir procesos cognitivos, aunque específicamente inhibiendo aquellos estímulos no relevantes mientras que se seleccionan a voluntad los que resulten interesantes, siendo que en el entramado del aprendizaje metacognitivo es pertinente para las actividades que necesitan de alta concentración, por lo que demanda de técnicas concretas de estudio (Caamaño, 2018).

Ahora bien, las formas indicadas de potenciar la metacognición, se complementan con la autoevaluación ya explicada en líneas anteriores pero además, se vinculan con la aplicación de las experiencias para el aprendizaje dentro de la esfera personal, lo cual puede correlacionar de significancia a todos esos saberes, puesto que como señala Chrobak (2000) cada quien tiene visiones personales y por ello, necesita de experiencias adecuadas para aprender. Así, se establecería una forma de desentrañar de manera más concreta tanto fortalezas como debilidades, lo cual sería

realizado por el propio sujeto de aprendizaje y con un arraigo sólido en su estructura cognitiva.

De tal modo, todas estas implicaciones del proceso de metacognición tienen de manera latente repercusiones comunitarias, puesto que el desarrollo de competencias internas también puede impactar en las colectividades ya que el ser humano y en definitiva, los estudiantes, poseen una tendencia a la adecuación de los contextos naturales así como de los procesos sociales, a muchos de sus requerimientos e intereses, lo cual implica la potenciación en los cambios de pensamiento (Moreno et al., 2022). Por ello, desde lo construido por y para cada estudiante, se puede proyectar la cimentación de ciudadanos con una capacidad crítica, que pueden aplicar sus creencias y promover propuestas con sostenimiento de lo que perciben y analizan por sí mismos.

Conclusión

Debido a lo fundamentado, para quien ha ensamblado este ensayo puede concluirse que el aprendizaje metacognitivo impulsado desde la esfera educativa tiene una naturaleza multidimensional: por una parte, permite que el sujeto autoperceba y conozca sus debilidades, así como también sus fortalezas, pero aparte conlleva el esfuerzo de los actores educativos para hacerlo adecuadamente, teniendo además repercusiones que no se circunscriben a los sujetos considerados aisladamente.

Consecuentemente, se comprendió que con el impulso de la metacognición, esta capacidad de aprender puede tener un impacto social porque comporta la formación de un sujeto capaz de construirse a sí mismo a través de procesos de

evaluación y el desempeño de los saberes, los cuales luego pueden ser puestos en práctica dentro de la sociedad. Esto, porque los seres humanos al ser autónomos y críticos podrán detectar los aspectos que se deben reconducir en los entornos dentro de los que hagan vida y ello se decantará en el hecho de que sean proclives a mejorar la convivencia con sus semejantes, conllevando que los aprendizajes metacognitivos no solo tengan un asidero con aplicabilidad educativa, sino también que entrañen consecuencias de corte sociológico cuando así se desee aplicar lo asimilado. Sin embargo, esto no implica que se afirme que la educación no pueda conducirse sin implementar herramientas metacognitivas dentro del proceso de enseñanza, pero sí se entiende que si se ejecutan, se propenderá a la cimentación de saberes dentro del marco de una mayor calidad.

Todo lo aducido se acopla con la consideración de que la escuela, vista como el centro para la promoción de los saberes en cualquiera de sus niveles, debe aprovechar al máximo los recursos que la hacen sustentable y sostenible, y en esta trama se inserta el capital humano representado por el alumnado, que cuando es guiado a potenciar el máximo de sus competencias, podría ser capaz de replantear la conducción social para estatuir el bienestar y la elevación de sus metas, así como prioridades, en pro de la dignificación sobre la vida de quienes la conforman. En este sentido, la promoción de los aprendizajes desde la perspectiva de la metacognición se alinearía con esa visión, determinando también que gracias a la autonomía de sus conformantes, se consolide realmente la justicia social que es percibida como una meta alcanzable en el núcleo de las naciones.

Bibliografía

- Asenjo-Lobos C., Manterola, C. (2014). Análisis Crítico de la Literatura: Un Proceso Elemental en el Ejercicio de la Práctica Clínica Basada en la Evidencia. *International Journal of Morphology*, 32(3), <https://tinyurl.com/28yocx9k>
- Caamaño, C. (2018). *Clases para potenciar la atención/concentración*. Centro de Aprendizaje Campus Sur Universidad de Chile. <https://www.uchile.cl/dam/jcr:a302554f-e353-47d7-8cf8-61808c182f32/cuadernillo-claves-para-potenciar-la-atencion-concentracin.pdf>
- Centro Virtual Cervantes (2023). Diccionario de términos clave de ELE. *Centro Virtual Cervantes*. https://cvc.cervantes.es/ensenanza/biblioteca_ele/diccionario/diccionario/metacognicion.htm
- Chalbaud Zerpa, R. (1995). *Estado y Política*. Mobil-Libros.
- Chrobak, R. (2000). La metacognición y las herramientas didácticas. *Universidad Nacional de Comahue*. <https://www.unrc.edu.ar/publicar/cde/05/Chrobak.htm>
- De Jesús, A. (2020). Caracterización de la regulación metacognitiva en la resolución de problemas sobre medidas de tendencia central. *Ciência & Educação*, (26). <https://doi.org/10.1590/1516-731320200043>
- Flórez Ochoa, R. (2000). Autorregulación, metacognición y evaluación. *Acción Pedagógica*, 9(1,2), 4-11. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2973266>

- Gil, W. y Oseda, D. (2017). Estudio de estrategias cognitivas, metacognitivas y socioemocionales: Su efecto en estudiantes. *Opción*, 33(84), 557-576. <https://www.redalyc.org/journal/310/31054991020/html/>
- Goldstein, J. y Calero, C. (2022). ¿De qué hablamos cuando hablamos de metacognición en el aula? *Revista de neuroeducación*, 3(1), 53-68. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=8520282>
- Miranda, S. y Ortiz, J. (2020). Los paradigmas de la investigación: un acercamiento teórico para reflexionar desde el campo de la investigación educativa. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21), e113. <https://www.scielo.org.mx/pdf/ride/v11n21/2007-7467-ride-11-21-e064.pdf>
- Moreno, J., Arbulú, C. y Montenegro, L. (2022). La metacognición como factor de desarrollo de competencias en la educación peruana. *Revista Educación*, 46(1), 1-29. <https://www.redalyc.org/journal/440/44068165006/html/>
- Osses, S., y Jaramillo, S. (2008). Metacognición: un camino para aprender a aprender. *Estudios pedagógicos (Valdivia)*, 34(1), 187-197. <https://dx.doi.org/10.4067/S0718-07052008000100011>
- Pacheco, C., Niebles, W. y Hernández, H. (2020). Transformación social a partir de la educación en el aula. *Revista Espacios*, 41(09), 5. <https://www.revistaespacios.com/a20v41n09/a20v41n09p05.pdf>
- Rizo, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. Universidad Autónoma de Nicaragua. <https://repositorio.unan.edu.ni/12168/1/100795.pdf>

EL GOBIERNO DIGITAL SEGÚN LA ONU
El caso Municipalidad de Corrientes

Darío López Villagra

dario.lovi@hotmail.com

Universidad Nacional del Nordeste - Universidad de la Cuenca del Plata

Resumen

La investigación se planteó como principal objetivo analizar la implementación del Gobierno Digital en la Municipalidad de Corrientes durante el año 2022. La metodología aplicada se encuadra en un diseño de tipo cuantitativo a través de un proceso estructurado y predeterminado de recolección de datos primarios del sitio web oficial del Municipio capitalino. Para ello, se tomó como modelo el informe sobre gobierno digital de la ONU del año 2020 por ser un referente internacional en la materia de estudio. Así, se relevaron 80 indicadores correspondiente a 4 parámetros: tecnológico, provisión de contenido, provisión de servicios y participación y compromiso. La principal conclusión a la que se arribó fue que los indicadores con mayores niveles alcanzados se dan en torno a los parámetros de provisión de contenido y de servicios. En contraste, la menor prevalencia remite a los parámetros tecnológicos y a la participación y compromiso. Por tanto, los resultados evidenciaron los progresos y desafíos respecto de la implementación del Gobierno Digital a nivel de gestión local.

Palabras Claves: Innovación – Gobernanza - Estrategia digital.

Abstract

The main objective of this research was to analyze the implementation of the Digital Government in the Municipality of Corrientes in the year 2022. The applied methodology is framed in a quantitative type design through a structured and predetermined process of primary data collection from the website. official of the Capital Municipality. For this, the UN survey on digital government (2020), estimated as an international benchmark in the subject of study, was taken as a model 80 indicators classified into 4 types of parameters were surveyed: technological, content

provision, service provision and participation and commitment. The main conclusion reached was that the highest levels reached are around the parameters of provision of content and services. However, the lower prevalence refers to technological parameters and participation and commitment. Therefore, the results evidenced the progress and challenges regarding the implementation of Digital Government at the local level.

Keywords: Innovation – Governance -Digital Strategy.

Introducción

Los gobiernos enfrentan continuamente el desafío de agilizar, optimizar, flexibilizar, transparentar y abaratar procesos y/o actividades de la administración pública. De esta manera, se puede contemplar las necesidades y motivaciones para implementar en forma acelerada y sustancial las Tecnologías de la Información y el Conocimiento (TIC) en la gestión pública. En concreto, con el desarrollo de portales web gubernamentales en línea para trabajar de la manera más eficaz y eficiente. De igual modo se estima que su accesibilidad para todos los ciudadanos es un recurso fundamental para democratizar los gobiernos y hacer más transparente la gestión (Finquelievich, 2017).

Desde el punto de vista tecnológico la implementación del gobierno digital se encuentra relacionada con la expansión del uso masivo de internet. Así, tiene lugar una amplia transformación según el gobierno forme parte de este proceso de digitalización con mayor o menor profundidad (Rodríguez, Vera, Marko, Alderete y Conca, 2015). En este sentido, se debe considerar que este proceso se asienta sobre un universo integrado por diversos actores: gubernamentales y no gubernamentales, empresas, asociaciones de ciudadanos e individuos. Por lo que todos estos actores, a través de interacciones con la gestión

pública, intervienen en la producción y el acceso a datos abiertos, servicios y contenido en línea en portales web oficiales de los gobiernos (Naser y Concha, 2011). De este modo, se puede definir al gobierno digital como:

La articulación y concreción de políticas de interés público con los diversos actores involucrados (Estado, Sociedad Civil y Sector Privado), con la finalidad de alcanzar competencias y cooperación para crear valor público y la optimización de los recursos de los involucrados, mediante el uso de tecnologías digitales (Naser, 2021, p. 14).

El gobierno digital ha generado un cambio de paradigma en las estructuras tradicionales de la administración pública. A través de la implementación de medios digitales para fines públicos, los gobiernos despliegan estrategias de modernización para la producción y el acceso a los datos, los servicios y el contenido (Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico, [OCDE] 2018). Además, implica transformaciones sustanciales en las formas de interacción entre las administraciones gubernamentales y los ciudadanos, debido a que promueve la participación e implicación en los asuntos de valor público (Diéguez et al., 2015). Así, la incorporación y utilización intensiva de las TIC en la gestión pública, que potencia las relaciones entre actores civiles, privados y gubernamentales, se denomina gobierno digital (Rivera Urrutia, 2006).

De acuerdo a la ONU (2020) actualmente existe un proceso de aplicación de estrategias de gobierno digital en todo el mundo. Al respecto, el organismo presenta una trayectoria de estudio en la materia que data desde el año 2001 presentando informes sobre los avances internacionales mediante una evaluación comparativa bianual. Es así que a través de una encuesta indaga los avances respecto de la implementación del gobierno digital en diversos Estados Miembros del organismo. En esta vía se destaca, fundamentalmente, el estudio de los estándares de desarrollo del gobierno digital a nivel de gobierno local, es decir, en gestiones de ciudades de todo el mundo. En efecto, el último relevamiento de la ONU abarca la evaluación de los portales web oficiales de 100 ciudades de todos los continentes durante el año 2020.

En este marco, la pregunta de investigación que se planteó fue ¿Cuáles de los indicadores de la ONU

(2020) sobre Gobierno Digital se implementaron en la Ciudad de Corrientes durante el año 2022? En este orden, el objetivo general fue analizar la implementación del Gobierno Digital en la Municipalidad de Corrientes en el año 2022. Y en perspectiva a ello se procedió a examinar la implementación de los indicadores de la ONU (2020) en el Portal Oficial del Municipio de la Ciudad de Corrientes en el año 2022. Para lo cual se consideró los parámetros delineados por el organismo supranacional: tecnológicos, de contenido, de provisión de servicios y de participación y compromiso.

En este sentido, cabe mencionar que la Municipalidad de la Ciudad de Corrientes desde el año 2013 implementa el uso de herramientas TIC para optimizar y brindar transparencia a la gestión pública local. Por ejemplo, forma parte de los inicios de este proceso la digitalización del archivo de ordenanzas y de los legajos del personal del Municipio. Así como también la gestión documental electrónica con la digitalización de expedientes desde el año 2019 (Municipalidad de Corrientes, 2023). Luego, se debe mencionar especialmente la progresiva incorporación de servicios e información en línea de crucial importancia para los vecinos capitalinos. En especial, este proceso de digitalización se intensificó a raíz de la pandemia COVID-19 donde se potenciaron todos los mecanismos de atención ciudadana sin la necesidad de presencia física (Sinay, 2021).

En este contexto se estima relevante el estudio del desarrollo del Gobierno Digital en la Municipalidad de la Ciudad de Corrientes en perspectiva de un proceso que tiene magnitud mundial. Por tanto, se consideran las tendencias en la materia según indicadores de la ONU (2020) como marco de referencia para indagar la implementación de indicadores en el gobierno local correntino. En efecto, se estima que las estrategias de gestión digital pueden contribuir en el bienestar de las ciudades mediante la accesibilidad en línea a contenido, trámites y servicios que brinda el Portal oficial local. Así como también en la transparencia de la gestión mediante la divulgación digital de información pública.

Estándares de implementación del Gobierno Digital a nivel local en ciudades de todo el mundo

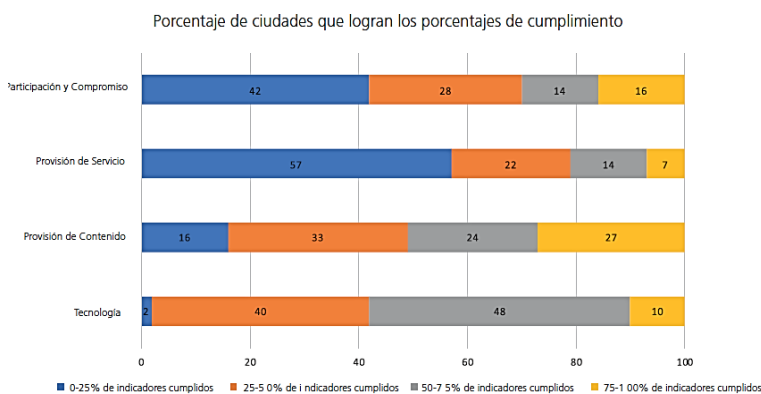
El relevamiento sobre Gobierno Digital de la ONU a nivel local del año 2020 abarca ciudades de todos los continentes: 29 de Asia, 32 de África, 21 de

Europa, 16 de América y 2 de Oceanía. Sin embargo, revela que 14 de estas 100 ciudades no disponen de un portal web: 11 de África, 2 de Asia y 1 de América. Por consiguiente, los datos que se presentarán a continuación corresponden realmente a la evaluación de 86 portales: 27 de Asia, 21 de África, 21 de Europa, 15 de América y 2 de Oceanía (ONU, 2020).

En términos comparativos se observan diferencias de implementación de los indicadores en los portales web de las ciudades según los indicadores de Gobierno Digital. Así el que obtuvo mayores niveles de cumplimiento fue el parámetro de provisión de contenido. En concreto, el 27% de las ciudades tiene un cumplimiento de los indicadores por encima del 75%. Asimismo, sólo 24% de las ciudades logra cumplir más de la mitad de los 32 indicadores del parámetro de provisión de contenido y la mayor parte cumple entre 25% y 50% (ONU, 2020).

Luego la prevalencia de implementación por encima del 75% corresponde al parámetro de participación y compromiso. Aunque sólo en comparación con los demás criterios ya que su mayor porcentaje muestra 42% de cumplimiento de indicadores por debajo de 25%. Más aún, el menor porcentaje de indicadores cumplidos se manifiesta en la provisión de servicio con un 57%. Finalmente, los portales evaluados muestran en tecnología es la que posee mayor implementación de indicadores por sobre el 50% (ONU, 2020).

Gráfico 1. Implementación de indicadores de Gobierno Digital en sitios web de gobierno local de ciudades de todo el mundo en el año 2020



Fuente: Informe del Gobierno Digital de la ONU (2020).

Implementación de indicadores del parámetro tecnológico de Gobierno Digital a nivel local en ciudades de todo el mundo

Al respecto de la evaluación del parámetro tecnológico se consideran 12 indicadores. En primer lugar, se destaca el mayor porcentaje de cumplimiento en: la accesibilidad del portal a través de dispositivos móviles y la compatibilidad del portal con diferentes navegadores web. A continuación, por encima del 80% se encuentran: la facilidad para encontrar el portal de las ciudades a través de un buscador web y un mecanismo de búsqueda interna en el sitio web. Luego, se evidencia el cumplimiento por encima del 50% en el caso de: la facilidad para navegar, la velocidad de carga del portal y la disponibilidad en más de un idioma (ONU,2020).

Gráfico 2. Implementación de indicadores del parámetro tecnológico de Gobierno Digital en portales web oficiales de ciudades de todo el mundo en el año 2020



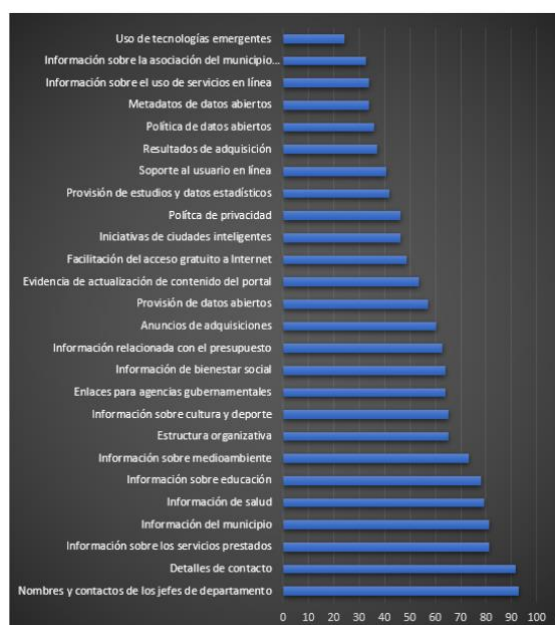
Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Gobierno Digital de la ONU (2020).

Implementación de indicadores del parámetro de provisión de contenido de Gobierno Digital a nivel local en ciudades de todo el mundo

Por lo que se refiere a la evaluación del parámetro de provisión de contenido se relevaron 32 indicadores. En principio, el mayor nivel de cumplimiento se manifiesta en la información sobre los funcionarios del gobierno de la ciudad. A continuación, entre el 50% y el 80% de los indicadores observados son relativos a la información sobre los servicios que ofrece el portal y el municipio. Asimismo, en esta franja porcentual

se encuentran el indicador sobre publicación de la estructura organizativa con un 73,26% y enlaces de acceso para agencias gubernamentales con un 63,95%. Por último, se puede destacar que más de la mitad de los 86 portales relevados presentaron evidencia de actualización en el último mes (ONU, 2020).

Gráfico 3. Implementación de indicadores del parámetro de provisión de contenido de Gobierno Digital en portales web oficiales de ciudades de todo el mundo en el año 2020



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Gobierno Digital de la ONU (2020).

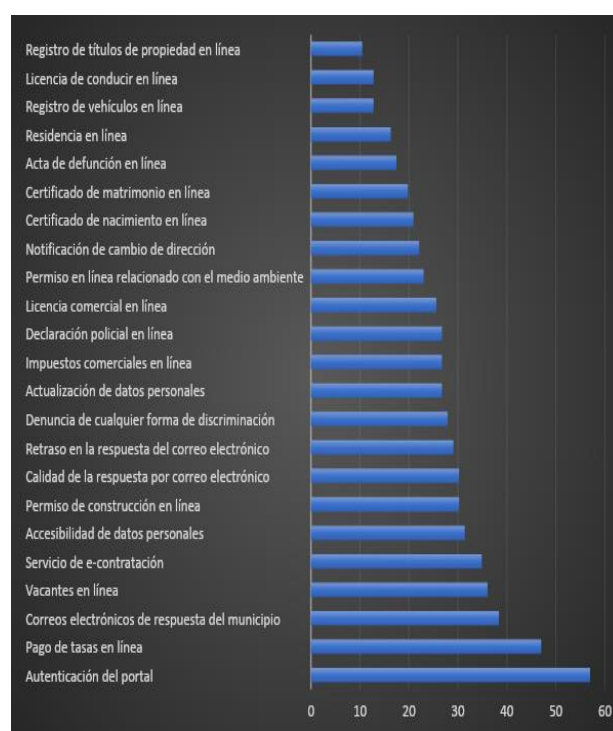
Implementación de indicadores del parámetro de provisión de servicios de Gobierno Digital a nivel local en ciudades de todo el mundo

En general la evaluación de los indicadores de provisión de servicios presenta resultados más bajos en comparación con los parámetros anteriormente analizados. Así, el mayor porcentaje se observa en la autenticación de usuarios disponible con un 56,98%. En cuanto a servicios de pago electrónico, como ser multas municipales y otras tarifas, se encuentra permitido en poco menos de la mitad del total de los portales locales. De manera análoga, resulta poco frecuente que a nivel local las empresas puedan solicitar un permiso comercial y accedan a sus datos en línea (ONU, 2020).

Por otra parte, únicamente el 36,05% de los portales relevados permiten solicitar vacantes

gubernamentales. De igual forma la postulación pueden presentarse mediante plataformas de contratación digital en el 34,88% de los portales web estudiados. Asimismo, en alrededor del 30% se encuentra la gestión eficiente de mensajes a través de correo electrónico enviados por residentes al gobierno local. Además, la posibilidad de efectuar denuncias por discriminación o de hacer una declaración policial en línea descendiendo por debajo del 30% (ONU, 2020) (Gráfico 4).

Gráfico 4. Implementación de indicadores del parámetro de provisión de servicios de Gobierno Digital en portales web oficiales de ciudades de todo el mundo en el año 2020



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Gobierno Digital de la ONU (2020).

Implementación de indicadores del parámetro de participación y compromiso de Gobierno Digital a nivel local en ciudades de todo el mundo

En cuanto al parámetro de participación y compromiso, se observa el cumplimiento preponderante del indicador la presencia de redes sociales en los portales web locales. A continuación, la mayor frecuencia de implementación refiere al envío de quejas o comentarios con un 72%. Esto quiere decir que muchos portales brindan a los

ciudadanos la posibilidad de compartir sus opiniones acerca del gobierno local. En tercer lugar, los resultados de la evaluación revelan que menos de la mitad de los sitios web disponen de procesos de deliberación en línea. Entonces, las herramientas destinadas a involucrar a las ciudades en la participación y compromiso para deliberar y tomar decisiones se reducen a un 45% (ONU, 2020).

En lo relativo a brindar información sobre las reuniones públicas del Consejo Municipal se posicionan con un 43%. Por su parte, en menor medida, se implementa en los portales a nivel local la notificación de sucesos en espacios públicos. En particular, se encuentran en paridad los indicadores del plan participativo de uso de la tierra, anuncio de las próximas actividades de participación digital y el presupuesto participativo. Por tanto, se implementan en los portales estas iniciativas entre el 28% y 27% para interactuar con las comunidades locales (ONU, 2020) (Gráfico 5).

Gráfico 5. Implementación de indicadores del parámetro de participación y compromiso de Gobierno Digital en portales web oficiales de ciudades de todo el mundo en el año 2020



Fuente: Elaboración propia en base al Informe del Gobierno Digital de la ONU (2020).

Metodología

La investigación se encuadra en aspectos metodológicos de tipo cuantitativo a través de proceso estructurado y predeterminado de recolección de datos primarios. Puntalmente se llevó a cabo mediante la obtención de datos estandarizados basados en los indicadores del informe de Gobierno Digital de la ONU (2020). En función de lo cual se realizó la observación y recolección de datos en el Portal Web Oficial de la Municipalidad de la Ciudad de Corrientes <https://ciudaddecorrientes.gov.ar/> durante el año 2022. Así, se realizó la verificación de la implementación de 80 indicadores que se

organizan en cuatro parámetros: tecnológicos, de provisión de contenido, de provisión de servicios y de participación y compromiso.

En cuanto a los parámetros tecnológicos se consideraron las características técnicas del portal oficial sobre la estructura del sitio. Así como el contenido que, en términos generales, se encuentra disponible en línea para los usuarios. Asimismo, los indicadores permitieron relevar, principalmente, los siguientes factores: accesibilidad, calidad, funcionalidad, confiabilidad, facilidad de navegación, atractivo visual y alineación con los estándares tecnológicos.

Por lo que se refiere a los parámetros de provisión de contenido se pretendió relevar la disponibilidad de información pública esencial en línea. De modo que no sólo se comprenda aquella vinculada con la Municipalidad sino también con otras áreas centrales de la Ciudad de Corrientes. Entonces, la evaluación remitió a la calidad, actualidad, preeminencia y presentación concisa de información de interés público presentado en el Portal.

En tercer lugar, se consideraron los parámetros de prestación de servicios en línea puestos a disposición a los ciudadanos a través del sitio web gubernamental local. Así, se relevaron una amplia variedad de indicadores en torno a distintas temáticas, desde solicitudes de certificados y licencias, pagos electrónicos hasta participación en licitaciones y contratación electrónica. En concreto, otro aspecto evaluado remitió específicamente a la forma de retroalimentación en línea a las solicitudes de información al gobierno local.

Finalmente, para los parámetros de la participación y el compromiso se examinaron las herramientas, espacios e iniciativas que brindan oportunidades para la interacción pública de los ciudadanos en las estructuras de gobernanza local. De manera que se evaluaron la existencia y el despliegue de mecanismos en línea relevantes como foros, formularios de denuncia y encuestas en línea. A su vez, los indicadores permitieron indagar sobre la disponibilidad de redes sociales y la posibilidad de comunicación con el gobierno local desde comentarios hasta iniciativas participativas más sofisticadas.

Asimismo, para el análisis de los datos primarios se utilizaron procedimientos análogos a los implementados por el modelo de la ONU del año 2020. De esta forma, se llevó a cabo un tratamiento

estadístico de los datos con la construcción de tablas para cada uno de los cuatro parámetros con sus correspondientes indicadores. Es así que se navegó en el Portal del Municipio capitalino y se puntuaron cada uno de los 80 indicadores en su tabla de evaluación correspondiente. Más precisamente, se adjudicaron valores de 1 o 0 según la disponibilidad o ausencia de la información o funcionalidad en el sitio web relevado. Para ello, se utilizó Microsoft Excel para contabilizar tanto los indicadores implementados como los no observados en el Portal. A continuación, se realizaron gráficos estadísticos para dar cuenta del porcentaje alcanzado en los distintos parámetros. Para, así finalmente, efectuar la comparación de los resultados de cumplimiento a nivel local en perspectiva de las tendencias de Gobierno Digital según la ONU (2020).

Análisis de resultados

Relevamiento de indicadores del parámetro tecnológico del Gobierno Digital en el Portal Oficial del Municipio de la Ciudad de Corrientes en el año 2022

De acuerdo al relevamiento del sitio web del gobierno local correntino se puede sostener que existe el cumplimiento de 7 de los 12 indicadores del parámetro tecnológico (Gráfico 6). En términos porcentuales representa la implementación en un 58% de este parámetro de gobierno digital (Gráfico 2). Por lo tanto, evidencia un desempeño de poco más de la mitad de los indicadores examinados por la ONU en el año 2020 en este parámetro. Así, los esfuerzos a nivel a local manifiestan resultados análogos a la tendencia delineada por la evaluación de las ciudades de todo el mundo en este parámetro. En este sentido, los indicadores observados con mayor frecuencia en la muestra de la ONU (Gráfico 2) coinciden con los del portal de Corrientes (Gráfico 6).

Relevamiento de indicadores del parámetro de provisión de contenido del Gobierno Digital en el Portal Oficial del Municipio de la Ciudad de Corrientes en el año 2022

Por lo que se refiere al parámetro de contenido, el relevamiento del portal de la ciudad de Corrientes evidencia el cumplimiento de 25 de los 32 indicadores (Gráfico 8). Lo cual representa la implementación de un 78% de los indicadores de este parámetro (Gráfico 9). Por lo tanto, el sitio

web refleja un desempeño de más de la mitad de los indicadores de este parámetro examinado por la ONU en el año 2020.

Gráfico 6. Implementación de indicadores tecnológicos en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022

Indicadores tecnológicos	Implementación
Accesibilidad de dispositivos móviles	1
Compatibilidad del navegador	1
Facilidad para encontrar el portal	1
Mecanismo de búsqueda interno	1
Navegabilidad	1
Velocidad de carga del portal	1
Soporte de idiomas extranjeros	
Mecanismo de búsqueda de avances internos	
Personalización de las funciones de visualización	
Alineación con los estándares de accesibilidad	1
Alineación con los estándares de visualización	
Alineación con los estándares de validez de marcado	
Total	7

Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Gráfico 7. Implementación de indicadores tecnológicos en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022



Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Así, los esfuerzos a nivel a local manifiestan resultados semejantes a la tendencia delineada por la evaluación de las ciudades en otros lugares del mundo. En este marco, los indicadores observados con mayor frecuencia en la muestra de la ONU (Gráfico 3) coinciden con los del portal de Corrientes (Gráfico 8).

Gráfico 8. Implementación de indicadores de provisión de contenido en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022

Indicadores de provisión de contenido	Implementación
Nombres y contactos de los jefes de departamento	1
Detalles de contacto	1
Información sobre los servicios prestados	1
Información del municipio	1
Información de salud	1
Información sobre educación	1
Información sobre medioambiente	1
Estructura organizativa	1
Información sobre cultura y deporte	1
Enlaces para agencias gubernamentales	1
Información de bienestar social	1
Información relacionada con el presupuesto	1
Anuncios de adquisiciones	
Provisión de datos abiertos	1
Evidencia de actualización de contenido del portal	1
Facilitación del acceso gratuito a Internet	1
Iniciativas de ciudades inteligentes	1
Política de privacidad	1
Provisión de estudios y datos estadísticos	1
Soporte al usuario en línea	1
Resultados de adquisición	
Política de datos abiertos	1
Metadatos de datos abiertos	1
Información sobre el uso de servicios en línea	1
Información sobre la asociación del municipio con terceros	1
Uso de tecnologías emergentes	
Información relevante para grupos vulnerables	
Información sobre cuestiones de justicia	
Información sobre temas laborales	1
Información sobre derechos de acceso a información gubernamental	1
Notificaciones sobre alertas meteorológicas y de desastres naturales	
Estrategia de E-Gobierno / Gobierno Digital	1
Total	25

Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Gráfico 9. Implementación de indicadores de provisión de contenido en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022



Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Relevamiento de indicadores del parámetro de provisión de servicios del Gobierno Digital en el Portal Oficial del Municipio de la Ciudad de Corrientes en el año 2022

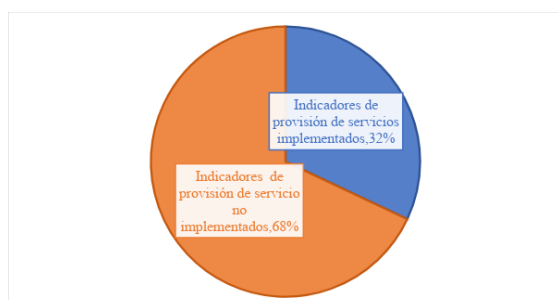
La evaluación del portal de la ciudad de Corrientes según el parámetro de provisión de servicios manifiesta que existe el cumplimiento de 8 de los 25 indicadores (Gráfico 10). Por consiguiente, refleja solamente la implementación en un 32% de este parámetro (Gráfico 11). En efecto, el sitio web local refleja un desempeño de mucho menos de la mitad de los parámetros examinados por la ONU en el año 2020. Así, los esfuerzos a nivel a local relevan resultados análogos a la tendencia delineada por la evaluación de las ciudades en este parámetro. No obstante, los indicadores observados con mayor frecuencia en la muestra de la ONU (Gráfico 4) difieren con los del portal de Corrientes (Gráfico 10).

Gráfico 10. Implementación de indicadores de provisión de servicios en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022

Indicadores de Provisión de Servicios	Implementación
Autenticación del portal	
Pago de tasas en línea	1
Vacantes en línea	
Servicio de e-contratación	
Accesibilidad de datos personales	
Permiso de construcción en línea	1
Correos electrónicos de respuesta del municipio	
Calidad de la respuesta por correo electrónico	
Retraso en la respuesta del correo electrónico	
Denuncia de cualquier forma de discriminación	1
Actualización de datos personales	
Impuestos comerciales en línea	1
Declaración policial en línea	
Licencia comercial en línea	1
Permiso en línea relacionado con el medio ambiente	1
Notificación de cambio de dirección	
Certificado de nacimiento en línea	
Certificado de matrimonio en línea	
Acta de defunción en línea	
Residencia en línea	
Registro de vehículos en línea	1
Licencia de conducir en línea	1
Registro de títulos de propiedad en línea	
Accesibilidad de datos comerciales	
Actualización de datos comerciales	
Total	8

Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Gráfico 11. Implementación de indicadores de provisión de servicios en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022



Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Relevamiento de indicadores del parámetro de participación y compromiso del Gobierno Digital en el Portal Oficial del Municipio de la Ciudad de Corrientes en el año 2022

En cuanto al relevamiento del portal de la ciudad de Corrientes se puede sostener que existe el cumplimiento de 5 de los 11 indicadores de participación y compromiso (Gráfico 12). En términos porcentuales representa la implementación solamente en un 45% de este parámetro (Gráfico 13). Por lo tanto, el sitio web refleja un desempeño de poco menos de la mitad de los criterios examinados por la ONU en el año 2020 (Gráfico 5). Así, los esfuerzos a nivel a local manifiestan resultados similares a la tendencia delineada por la evaluación de las ciudades de todo el mundo en este parámetro.

Gráfico 12. Implementación de indicadores de participación y compromiso en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022

Indicadores de participación y compromiso	Implementación
Características o funciones de las redes sociales	1
Envío de comentarios y quejas	1
Procesos de deliberación en línea	
Información sobre las sesiones públicas del consejo municipal	1
Reporte de sucesos en espacios públicos	1
Participación en revisión de procesos de ordenamiento territorial	
Anuncio de las próximas actividades de e-participación	
Presupuesto participativo	
Comentarios sobre los procesos de e-consulta	
Comunicación en tiempo real	1
E-Voto	
Total	5

Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Gráfico 13. Implementación de indicadores de participación y compromiso en el portal oficial de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes en el año 2022



Fuente: Elaboración propia en base al portal de la Municipalidad de la ciudad de Corrientes (2022).

Conclusiones

En perspectiva del relevamiento de la ONU del año 2020 se pudo evidenciar las tendencias mundiales en aplicación de estrategias de Gobierno Digital en ciudades de diferentes continentes. En este sentido, el informe se constituye como un referente internacional en evaluación comparada que evidencia el desempeño, desafíos y progresos a través de una evaluación bianual en la materia. A partir de lo cual la evaluación de la ONU (2020) relevó los niveles de cumplimiento de los indicadores de cuatro parámetros: tecnología, provisión de contenido, provisión de servicios y participación y compromiso.

En términos comparativos, se pudo afirmar que los mayores niveles de cumplimiento a nivel mundial remiten a la provisión de contenido donde el 27% tiene un cumplimiento por encima del 75%. Asimismo, solamente el 24% logra cumplir más de la mitad de los 32 indicadores de provisión de contenido y la mayor parte de las ciudades cumple entre 25% y 50%. Por otra parte la prevalencia de implementación por encima del 75% corresponde a los criterios de participación y compromiso. Aunque sólo en comparación con los demás lineamientos debido a que su mayor porcentaje demuestra un 42% de cumplimiento de indicadores por debajo de 25%. Más aún, el menor porcentaje de indicadores alcanzados se manifiesta en la provisión de servicio con un 57%. A su vez, los portales evaluados muestran en tecnología que es la que posee mayor implementación de indicadores por sobre el 50%.

Finalmente, se relevaron los mismos indicadores sobre gobierno digital en la plataforma digital del Municipio de la Ciudad de Corrientes durante el año 2022. Así, se obtuvo que los mayores niveles de cumplimiento se dan en torno a la provisión de contenido con un 78%, es decir, 25 de los 32 indicadores. Luego, la prevalencia de implementación se refiere a los criterios tecnológicos evidenciaron un 58% que dan cuenta del alcance de 7 de los 12 indicadores. En tercer lugar, el parámetro de participación y compromiso en tanto representa un 45% con solamente 5 de los 11 indicadores. Por lo que, la provisión de servicios es el que posee menos implementación con un 32%, es decir, 8 de los 25 indicadores.

En definitiva, se puede concluir que la evaluación del sitio web del gobierno local correntino evidencia mayores niveles de cumplimiento en los parámetros de provisión de contenido de gobierno digital según la ONU (2020). Por tanto, se verificó el cumplimiento de la mayor parte de los indicadores referentes a la información pública municipal en línea. Por consiguiente, el gobierno digital es un proceso continuo del que se puede destacar avances positivos. En este sentido, se destaca que la plataforma en línea presenta información clara y actualizada al usuario. En contraste, se afirma que el mayor desafío se delinea en torno a la carencia de herramientas que propicien la provisión de servicios y la participación en línea de los vecinos del Municipio correntino.

Bibliografía

- Diéguez, G., Gasparín, J., Sánchez, J. y Schejtman, L. (2015). *Escenarios y perspectivas del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe*. Centro de Implementación de Políticas Públicas para la Equidad y el Crecimiento. <https://www.cippec.org/wp-content/uploads/2017/03/1225.pdf>
- Finquelieich, S. (2017). ¿Se cumplieron las promesas del Gobierno electrónico? *Aportes para el Estado y la Administración Gubernamental*, 23(33), 222-244. <http://www.asociacionag.org.ar/wp-content/uploads/2017/09/Aportes33-Web.pdf>
- Municipalidad de Corrientes (2022). *Inicio*. <https://ciudaddecorrientes.gov.ar/>
- Municipalidad de Corrientes (2023). *Modernización*. <https://ciudaddecorrientes.gov.ar/visualizaciones/modernizacion>
- Naser, A. (2021). *Gobernanza digital e interoperabilidad gubernamental: una guía para su implementación*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/47018-gobernanza-digital-interoperabilidad-gubernamental-guia-su-implementacion>
- Naser, A. y Concha, G. (2011). *El gobierno electrónico en la gestión pública*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/7330/S1100145_es.pdf
- ONU (2020). *Encuesta sobre E-Gobierno. Gobierno digital en la década de acción para el desarrollo sostenible*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. [https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20\(Spanish%20Edition\).pdf](https://publicadministration.un.org/egovkb/Portals/egovkb/Documents/un/2020-Survey/2020%20UN%20E-Government%20Survey%20(Spanish%20Edition).pdf)
- OCDE (2018). *Revisión del gobierno digital en Argentina. Acelerando la digitalización del sector público*. <https://www.oecd.org/gov/digital-government/digital-government-review-argentina-key-findings-2018-es.pdf>
- Rivera Urrutia, E. (2006). Concepto y problemas de la construcción del gobierno electrónico. Una revisión de la literatura. *Gestión y Política Pública*, 15(2), 259-305. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13315202>
- Rodríguez, R., Vera, P. M., Marko, I. B., Alderete, C.G., Concha, A. G. (2015). El Gobierno Electrónico y la implementación de las TIC para brindar nuevos canales de comunicación. *Revista Latinoamericana de Ingeniería de Software*, 3(5), 187-196. <https://doi.org/10.18294/relais.2015.187-196>
- Sinay, J. (5 de octubre de 2021). En pandemia se aceleró la digitalización de la atención ciudadana en ciudades y pueblos. *Redacción*. <https://www.redaccion.com.ar/en-pandemia-se-acelero-la-digitalizacion-de-la-atencion-ciudadana-en-ciudades-y-pueblos/>

USO Y UTILIDAD DE LAS HERRAMIENTAS VIRTUALES Y DIGITALES EN LA EXTENSIÓN RURAL Y LAS
COMUNIDADES RURALES

Una revisión de literatura científica

María Guadalupe Candia Gómez¹, Fátima Santa Clara¹, Fernando Landini^{1,2}

landini_fer@hotmail.com

¹Universidad de la Cuenca del Plata, ²CONICET

Resumen

Recientemente se han dado importantes transformaciones en las prácticas de extensión rural como resultado de la incorporación de tecnologías digitales y virtuales de la comunicación, lo cual se vio fuertemente potenciado por la pandemia de COVID-19. Dado el carácter reciente de estos cambios, a la fecha no existen trabajos que sistematicen los estudios que describen estas transformaciones. En este artículo se presenta una revisión de trabajos académicos que abordan el uso, utilidad e importancia de las herramientas virtuales y digitales en las prácticas de extensión rural y las comunidades rurales. Para esto se realizó una revisión de literatura en español e inglés utilizando Google Académico. Se identificaron y analizaron 20 trabajos, 10 en español y 10 en inglés. Los temas abordados son múltiples, se destaca el uso de tecnologías digitales para la comunicación entre extensionistas y productores y entre productores, los beneficios del uso de estas tecnologías, los problemas de acceso y el impacto de la pandemia. Se reconocen como principales desafíos las dificultades de acceso a equipos como teléfonos y computadoras, la falta de infraestructura para contar con señal de calidad y la falta de formación y experiencia tanto de productores como extensionistas para aprovechar todo su potencial.

Palabras clave: extensión rural, tecnologías digitales, virtualidad, TICs, COVID-19

Abstract

Recently there have been important transformations in rural extension practices

because of the incorporation of digital and virtual communication technologies, which was strongly enhanced by the COVID-19 pandemic. Given the recent nature of these changes, to date there are no papers that systematize the studies that describe these transformations. This article presents a review of academic papers that address the use, usefulness, and importance of virtual and digital tools in rural extension practices and rural communities. For this, a literature review in Spanish and English was carried out using Google Scholar. Twenty works were identified and analyzed, 10 in Spanish and 10 in English. The topics addressed are multiple, highlighting the use of digital technologies for communication between extension agents and farmers and between farmers, the benefits of using these technologies, access problems and the impact of the pandemic. The difficulties of access to devices such as telephones and computers, the lack of infrastructure that allow us to have a quality signal, and the lack of training and experience of both farmers and extension agents to take advantage of their full potential are recognized as the main challenges.

Key words: rural extension, digital technologies, virtuality, ICTs, COVID-19

Introducción

La pandemia por COVID-19 ha llevado a procesos de cambio muy acelerados en la sociedad en su conjunto, incluidas las instituciones de extensión rural. La extensión rural ha sido definida de diferentes maneras (Garrido Rubiano et al., 2021). En este trabajo, siguiendo a Christoplos (2010), entendemos a la extensión rural como una práctica que se orienta a “facilitar el acceso de los agricultores, sus organizaciones y otros agentes del mercado a conocimientos, tecnologías e información; fomentar su interacción con socios en

el ámbito de la investigación, la enseñanza, la agroindustria y otras instituciones pertinentes; y ayudarlos a desarrollar sus prácticas y sus habilidades técnicas, de gestión y de organización” (p. 3). En este contexto, en el presente artículo se presentan los resultados de una revisión de trabajos académicos que abordan el uso, la utilidad y la importancia de las herramientas virtuales y digitales en el contexto de las prácticas y las instituciones de extensión rural y, en un sentido más amplio, las comunidades rurales.

En este punto, es importante destacar que el uso de tecnologías de la información y la comunicación (TICs) no es una práctica nueva en la extensión rural. De hecho, hace décadas que la radio y la televisión son utilizadas para difundir de manera masiva conocimientos y tecnologías agrícolas (Acunzo, Pafumi, Torres y Tirol, 2016; Davis et al., 2018). No obstante, es evidente que en los últimos años asistimos a una notable expansión de las herramientas disponibles, lo que incluye redes sociales como Facebook, teléfonos inteligentes, comunicación por WhatsApp, así como aplicativos agrícolas para teléfonos y plataformas basadas en internet que permiten el acceso personalizado a información (Davis et al., 2018; Garrido Rubiano et al., 2021). En este artículo nos referiremos a estas nuevas TICs como herramientas virtuales y digitales, para diferenciarlas de las clásicas TICs utilizadas por la extensión rural. Claro está, la pandemia por COVID-19 potenció y aceleró la difusión y el uso de estas nuevas herramientas tanto entre productores agrícolas como entre extensionistas rurales, pero es evidente que se trata de una dinámica que ya tenía un fuerte impulso previo.

En paralelo, a fin de comprender el contexto de estos procesos, también es importante tomar conciencia que estas nuevas herramientas no solo han afectado de manera sustancial la dinámica del trabajo de extensión rural, sino que también han revolucionado el modo en que se practica la agricultura (Birner, Daum y Pray, 2021), tanto a nivel de hardware (referido a nuevos elementos tecnológicos como sensores o drones), como a nivel de software (entendido como aplicaciones que brindan servicios especializados). Por su parte, Kumar, Bara y Jha (2018) argumentan que tanto extensionistas como comunidades rurales pueden hacer un amplio uso de las herramientas digitales disponibles, lo que puede incluir la creación de comercios digitales (e-commerce), el acceso a servicios de extensión rural y la gestión de créditos

para agricultores, entre muchos otros. Asimismo, las redes sociales brindan oportunidades de interacción y aprendizaje entre diferentes actores, como ser productores, investigadores, extensionistas, comerciantes y proveedores de insumos. Incluso, se puede observar a productores activos en plataformas como Facebook y Twitter dando consejos sobre agricultura o compartiendo su experiencia de trabajo con otros usuarios (Klerkx, 2021).

Por otro lado, los extensionistas han comenzado a integrar herramientas digitales, como equipamientos para medir la precisión, sensores, robots y softwares para análisis de big data. Actualmente, es posible modelar una unidad agropecuaria entera, lo cual permite planificar y tomar decisiones innovadoras en los espacios de aprendizaje que conectan a extensionistas, investigadores y productores, contribuyendo a potenciar las capacidades analíticas de estos últimos (Materia, Giarè y Klerkx, 2014). No obstante, también es cierto que la mayoría de los productores se encuentran con amplias limitaciones de recursos, conocimientos e infraestructura a la hora de poder acceder a estas nuevas tecnologías (Cibangu, 2019; Garrido Rubiano et al., 2021). En este sentido, es claro que la difusión de nuevas tecnologías digitales brinda nuevas oportunidades para la extensión pero no resuelve múltiples problemas de base, lo que obliga a analizar su rol en la práctica de la extensión rural. La literatura sobre TICs en el contexto de la extensión rural aborda diferentes temáticas. Por ejemplo, se ha analizado su importancia como facilitadoras de procesos de transferencia de tecnologías, conocimientos e impulsoras de prácticas innovadoras (Molano Bernal, Tibaduiza Castañeda, Aguilera Arango, Cañar Serna y Barberá Tomas, 2022). A la vez, se han estudiado los factores que contribuyen a que los pequeños productores utilicen las tecnologías digitales (Smidt y Jokonya, 2021) y se ha discutido el aporte de las herramientas digitales a la extensión aclarando que no pueden reemplazar a la figura del extensionista (Pons Pérez, Molina Concepción, Martínez, Medero Vega, Sánchez Socarras y Mirón, 2016). En general, la mayor parte de los trabajos realizados en Latinoamérica refieren a relatos de experiencias de productores y/o extensionistas donde se utilizan TICs (González Tena et al., 2015; Molano Bernal et al., 2022). En particular, un trabajo reciente realizado en Colombia evidencia buena predisposición de parte de diferentes actores

rurales para recibir formación y capacitación sobre el tema (Ramírez Villa, Guerrero y García Ramos, 2021).

No obstante, la revisión realizada muestra que no existe en la literatura actual un trabajo que procure sintetizar el conjunto de producciones que abordan la temática. Así, el presente trabajo se propone examinar y describir un conjunto de artículos científicos que abordan el uso de herramientas virtuales y digitales en la extensión rural. Cabe destacar que la indagación no se limita a analizar el uso de estas nuevas tecnologías en la extensión rural, sino que incorpora diferentes discusiones asociadas que le dan contexto. En esta línea, destacamos la utilidad de la presente propuesta, dado el potencial de la incorporación y uso de nuevas herramientas virtuales y digitales al trabajo de extensión rural, ya que estas tienen la capacidad de contribuir a acercar a los pequeños productores conocimientos y servicios que históricamente les han sido inaccesibles (Kumar et al., 2018).

Metodología

Para alcanzar el objetivo propuesto se llevó adelante una investigación cualitativa, de tipo exploratorio-descriptivo (Hernández-Sampieri, Fernández-Collado y Baptista-Lucio, 2014). La investigación fue cualitativa en tanto se propuso reconstruir los significados y puntos de vista presentes en los textos analizados y no cuantificar su aparición, en tanto que se caracterizó por ser exploratorio-descriptiva, ya que se propuso explorar un área temática escasamente sistematizada a fin de describir su contenido.

La búsqueda de artículos científicos a ser analizados se realizó con el apoyo del motor de búsqueda Google Académico. Se optó por utilizar este motor de búsqueda y no plataformas tradicionales como SciELO o SCOPUS por su mayor amplitud y alcance. Para la labor se priorizaron los artículos científicos revisados por pares. No obstante, a partir de la identificación de artículos relevantes a partir de Google Académico se seleccionaron otros trabajos relevantes citados en estos o recomendados como similares por las páginas de las revistas o las editoriales que los habían publicado (fundamentalmente Taylor & Francis), lo que podría pensarse como una estrategia de bola de nieve.

Para realizar la búsqueda se introdujeron las siguientes frases clave en español e inglés: 'extensión rural digital', 'digital rural extensión', 'digital rural advisory services', 'virtual rural advisory services', 'extensión rural y virtualidad' y

'rural extension and virtuality'. Estas frases clave fueron seleccionadas para identificar artículos relacionados con la temática de interés, recuperando expresiones propias tanto del español como del inglés. Para la identificación de artículos pertinentes para el análisis se procedió a la lectura de los títulos y luego de los resúmenes. Finalmente, se descartaron aquellos trabajos que no fueron validados como producciones científicas (por no haber sido sometidos a revisión de pares y no estar respaldados por editoriales o instituciones reconocidas) y a los que no se consiguió acceso a los textos completos.

En términos temáticos, se seleccionaron trabajos que hablaran sobre el uso de herramientas digitales o virtuales en el marco de la extensión rural o de comunidades rurales, y que estuvieran escritos en idioma español o inglés. Dado que Google Académico ofrece resultados potencialmente infinitos, pero ordenamos de mayor a menor coincidencia con los parámetros de búsqueda introducidos, se analizaron los trabajos de manera secuencial hasta que los autores evaluaron que el buscador dejó de ofrecer resultados relevantes para el objetivo del estudio. Atendiendo al procedimiento utilizado, no puede considerarse al presente trabajo como una revisión sistemática de literatura, sino como un trabajo de análisis de literatura académica. En este marco, los resultados deben tenerse como indicativos y no puede asumirse que sean generalizables a la totalidad de producciones que abordan la temática de interés. En total se seleccionaron 20 artículos, 10 escritos en idioma inglés y 10 en español. La mayor parte de los trabajos identificados correspondía a estudios realizados en África, Argentina, Colombia, India, Italia y México. Para el análisis del material se construyeron resúmenes de cada texto conteniendo todos los fragmentos de interés para la temática. Luego, se procedió a la identificación de dimensiones para analizar el material a partir de una labor inductiva y de reflexión crítica, basada en el interés de las dimensiones para describir el material en relación al objetivo propuesto. Finalmente, se categorizaron los fragmentos de cada trabajo referidos a las diferentes dimensiones o temas de interés con el apoyo del software Atlas.ti. Los resultados de la descripción de las diferentes categorías analizadas se presentan en los apartados siguientes.

Resultados

Principales temas abordados

La utilización de TICs por parte de productores agropecuarios, comunidades rurales y extensionistas ha sido discutida por múltiples autores en diferentes contextos y territorios. En este sentido, resulta difícil construir una clasificación definitiva de temas más abordados, ya que muchos de ellos se superponen o piensan el uso y el impacto de las nuevas tecnologías de la información y la comunicación desde diferentes puntos de vista. No obstante, es claro que dos de los temas más abordados son el uso de herramientas digitales para la comunicación entre extensionistas y productores, lo que lleva a pensar en innovaciones metodológicas, y para la comunicación entre productores. En esta línea, se reconoce el uso de herramientas digitales en la extensión rural como facilitador de procesos de innovación debido a su utilidad para difundir tecnologías y conocimientos científicos (Molano Bernal et al., 2022).

A la vez, otro tema destacado refiere a las condiciones vinculadas con el uso de estas tecnologías por parte de los productores. Aquí se destacan estudios y discusiones sobre los problemas de acceso tanto a teléfonos digitales como a las infraestructuras necesarias para la existencia de conectividad rural (Birner et al., 2021; Cibangu, 2019), la motivación de los productores para adoptar estas tecnologías (McC Campbell, Adewopo, Klerkx y Leeuwis, 2021) y los factores que influyen en su utilización (Smidt y Jokonya, 2021). En paralelo, también existen trabajos que abordan la necesidad de formar tanto a extensionistas como a productores para que puedan aprovechar las nuevas oportunidades que les ofrecen estas tecnologías (Materia et al., 2014; Pons Pérez et al., 2016).

En paralelo, también existen diferentes trabajos que mencionan o discuten los beneficios de las nuevas tecnologías de comunicación digitales para la vida rural y para el trabajo de extensión (Carpio Santos, 2018). En este sentido, Molano Bernal et al. (2022) diferencian entre tecnologías ‘duras’ referidas a la captura de datos y sistematización de tareas de campo, y las que denominan ‘blandas’, que sirven a la “difusión y divulgación de información requerida en los procesos de toma de decisiones” (p. 93). Por su parte, también se encuentran trabajos que tematizan el uso de

tecnologías digitales en el contexto de los desafíos de la pandemia por COVID-19 (Davis, Snider, Archibald, Grove y Babu, 2021), o piensan el uso de TICs en grupos específicos como jóvenes (McC Campbell et al., 2021) y mujeres (Klerkx, 2020).

Beneficios del uso de TICs para la comunicación

Las TICs son herramientas que permiten difundir conocimientos científicos y tecnologías a los productores agropecuarios. A otro nivel, también contribuyen a la promoción de los procesos de innovación en diferentes contextos de producción agropecuaria, facilitando el intercambio de información a nivel institucional y contribuyendo a la comunicación entre investigadores, extensionistas y productores (Materia et al., 2014). Así, se observa la potencialidad de las nuevas herramientas de comunicación digitales tanto para transferir conocimientos como para generar procesos horizontales de intercambio y co-construcción. Por su parte, también existen diferentes plataformas digitales que ofrecen acceso a información agropecuaria e innovaciones, sistemas de mensajería de bajo costo que difunden información y comunidades de prácticas que permiten intercambiar horizontalmente conocimiento agrícola (Molano Bernal et al., 2022). Finalmente, Pons Pérez et al. (2016) también destacan el potencial de las TICs como herramientas de inclusión social de las poblaciones rurales, lo que implica que la falta de acceso va a limitar oportunidades de desarrollo.

En resumen, debido a estos beneficios, es claro que tanto las TICs tradicionales como las nuevas herramientas digitales de comunicación se están convirtiendo cada vez más en instrumentos clave para incrementar la producción, la productividad y la calidad de los productos agrícolas (Carpio Santos, 2018).

Problemas de acceso de las poblaciones rurales a tecnologías y herramientas de comunicación digital

Ahora bien, pese a su potencial, es claro que no todas las poblaciones rurales tienen el mismo acceso a diferentes tecnologías de la información y la comunicación, particularmente aquellas que requieren internet o teléfonos inteligentes. En efecto, no es lo mismo una población urbana que una rural, ni pequeños productores de la agricultura familiar que grandes productores con acceso a capital e infraestructura. En la misma línea, no es lo mismo vivir en un país con amplio desarrollo de

infraestructuras que en un país en desarrollo con importantes falencias. En esta línea, Birner et al. (2021) destacan que puede ser difícil acceder a los beneficios que brindan las TICs en países donde el acceso a teléfonos inteligentes no es moneda corriente, a lo cual se suma la baja calidad del acceso a internet, que caracteriza a muchas comunidades rurales, dificultando o incluso impidiendo la participación en foros y comunidades de prácticas, entre otros. Asimismo, también es importante destacar que muchas aplicaciones que ofrecen asesoría a productores son pagas, lo que no favorece el acceso (Birner et al., 2021). Finalmente, también es importante señalar que el acceso a TICs posee un sesgo de género. Por ejemplo, Garrido Rubiano et al. (2021) señalan que las mujeres pueden tener acceso limitado a teléfonos celulares y menores niveles de alfabetización, lo que lleva a un aprovechamiento reducido.

Analizando las limitaciones para acceder a las TICs, Cibangu (2019) trae una reflexión interesante. En general, los trabajos suelen focalizar en las trabas de acceso a las TICs como un problema en sí mismo. No obstante, si bien esto resulta legítimo, también lleva a invisibilizar a las personas marginadas del acceso a estas tecnologías, que suelen sufrir múltiples formas de exclusión. Así, resulta necesario reencuadrar el problema, y tomar conciencia que no se trata únicamente de pensar cómo aumentar el acceso a las TICs, sino cómo generar mejoras en la calidad de vida de las personas, lo cual puede incluir un mejor acceso a TICs, pero este acceso, aislado de otros factores, no podrá resolver problemas estructurales como la pobreza, la marginación y la exclusión política.

El estudio realizado por Cibangu (2019) trabajó con una muestra compuesta por trabajadores encargados de cuidar antenas telefónicas en áreas rurales del Congo. Dentro de las conclusiones, la investigación destacó que los propios trabajadores no relacionaban el uso de teléfonos celulares con una mejora de la calidad de vida: “uno de los resultados de este estudio fue que ningún guardia de antenas [de telefonía rural] vio una conexión entre el uso de teléfonos celulares y el bienestar. Los guardias estaban persuadidos de que el rol de los teléfonos celulares no era mejorar las condiciones de vida, sino comunicarlos con el jefe de la compañía” (p. 18, la traducción es nuestra), “tal vez más preocupante, una interpretación frecuente de los guardias de antenas sobre los teléfonos celulares y el desarrollo es que los teléfonos celulares únicamente sirven a las

compañías telefónicas, no así a los propios guardias y a sus familias” (p. 19, la traducción es nuestra).

Impacto de la pandemia por COVID-19

Grove, Archibald y Davis (2020) señalan que existen numerosos ejemplos de cómo la extensión rural respondió a diferentes crisis a lo largo de la historia (HIV/SIDA, ébola, gripe aviar y malaria, en otros) y, más recientemente, a la pandemia por COVID-19, que significó un giro sin precedentes para la adopción de espacios virtuales para el trabajo y para los encuentros informales, debido a las restricciones para las actividades y encuentros presenciales. La pandemia de COVID-19 interrumpió los sistemas económicos y sociales en todo el planeta, destacándose por la rapidez con que la respuesta gubernamental a nivel mundial obligó a cambios en todos los aspectos de la sociedad al limitar las actividades en persona. Los sistemas alimentarios y económicos, la educación y la atención médica, por nombrar algunos ejemplos, cambiaron prácticamente de la noche a la mañana cuando los gobiernos intentaron limitar la transmisión de la enfermedad. En el mismo sentido, los servicios de extensión rural se vieron obligados de inmediato a cambiar la forma en que funcionaban como organizaciones, incluido el modo en que brindaban información y otros servicios a los productores agropecuarios (Grove et al., 2020).

En tal contexto, los extensionistas debieron informar no sólo sobre lo referente a las actividades productivas y comerciales, sino también sobre las medidas preventivas impulsadas por las autoridades gubernamentales para evitar la transmisión y propagación del virus. Como ejemplo de estas transformaciones puede mencionarse la creación por parte del Ministerio de Agricultura y Asuntos Rurales de China de un portal de extensión basado en la nube que se utilizó para la participación digital, el acceso de los agricultores a expertos y la difusión de información relevante relacionada con el mercado y la producción (Grove et al., 2020).

En este marco, si bien se han desarrollado nuevas herramientas y estrategias de comunicación en respuesta al cambio de escenario, muchas de ellas apoyadas en la virtualidad, es evidente que en países de África con acceso limitado a recursos, los canales de comunicación tradicionales como la radio agrícola continúan sirviendo como vías clave para llegar a las comunidades con información actual y relevante durante las crisis, incluida la

pandemia por COVID-19 (Grove et. al, 2020). Lo que queda claro es que, en tiempos de crisis, la información, el asesoramiento y la motivación de los productores rurales resulta de vital importancia a nivel local (Davis et al., 2021).

Tecnologías digitales como herramientas para la formación de productores y extensionistas

Debido a los cambios acelerados en el contexto, los extensionistas rurales han adoptado progresivamente múltiples herramientas digitales en su trabajo. En este marco, éstas se han convertido en una metodología fundamental para la formación tanto de extensionistas como de productores (Pons Pérez et al., 2016). En esta línea Garrido Rubiano et al. (2021) señalan el valor de los videos como herramientas para la formación en el trabajo de extensión rural. De todas formas, cabe destacar que reconocer el valor de las TICs para difundir información y generar procesos formativos no implica negar la importancia de los encuentros presenciales. Como argumentan Pons Pérez et al. (2016), el uso de TICs y el acompañamiento presencial de los extensionistas no se excluyen, sino que se potencian. Además, es a través de la recopilación digital de las investigaciones, resultados científicos y procesos resolutivos en el campo, que los extensionistas pueden compartir e intercambiar información y así difundir conocimientos, por eso es que “las TICs se presentan como una herramienta de soporte a los procesos de extensión” (González Tena et al., 2015, p. 176).

En este contexto, resulta claro que tanto los extensionistas como los productores, para poder hacer un uso adecuado de las diferentes TICs a su alcance, requieren fortalecer sus conocimientos por medio de la capacitación (Pons Pérez et al., 2016).

Juventud rural y uso de herramientas digitales

Diferentes trabajos analizados han vinculado a la juventud y a los jóvenes con el uso de herramientas de comunicación digitales en contextos rurales. En particular, algunos autores mencionan que las TICs contribuyen a que los jóvenes permanezcan en el campo, ya que les permiten reconocer oportunidades a partir del uso de internet que les ayudan a pensar opciones para impulsar procesos de desarrollo local en sus comunidades (Molano Bernal et al., 2022). En paralelo McCampbell et al. (2021) proponen que los jóvenes rurales, por su mayor nivel educativo y motivación pueden

aprovechar de mejor manera las herramientas digitales para acceder a información e innovaciones. Finalmente, Tovar Soto, Solórzano Suárez, Badillo Rodríguez y Rodríguez Cainaba (2019) mencionan que la incorporación de herramientas de comunicación digital se presenta como algo novedoso y más atractivo para los jóvenes, lo cual podría impulsar cambios culturales a nivel poblacional en el sector rural.

Discusión y conclusiones

El presente estudio se propuso analizar el uso, la utilidad y la importancia de las herramientas virtuales y digitales en el contexto de las prácticas y las instituciones de extensión rural y, en un sentido más amplio, las comunidades rurales. Los resultados obtenidos permitieron desarrollar una comprensión más amplia y compleja de la temática estudiada. En particular, las evidencias muestran el gran potencial de las tecnologías digitales de la información y la comunicación tanto para la labor de extensión como para las propias poblaciones y comunidades rurales, (Klerx, 2020; Kumar et al., 2018). No obstante, es claro que la mayoría de los trabajos tienden a pensar esta utilidad a partir de la difusión de conocimientos, tecnologías e innovaciones, lo que supone un modelo de comunicación vertical y unidireccional. En contraste, algunos trabajos también reconocen la potencialidad de las herramientas digitales y virtuales para la comunicación horizontal bidireccional. En este sentido, el intercambio horizontal de conocimientos y la conformación de comunidades de prácticas entre agricultores ocupan un lugar central (Klerx, 2021; Materia et al., 2014) que requiere mayor desarrollo e indagación. Esta contraposición recupera el contraste entre modelos tradicionales de extensión, de carácter difusionista, y modelos horizontales, interactivos y co-constructivos (Méndez-Sastoque, 2020).

Por su parte, los resultados también evidencian que la introducción de tecnologías digitales y virtuales en la práctica de la extensión rural ha sido potenciada fuertemente por la pandemia por COVID-19. Esto lleva a que estemos analizando cambios muy recientes, que no han sido discutidos o incluso pensados por gran parte de los trabajos analizados. Así, resulta claro que el análisis de los cambios acontecidos aún se encuentra en proceso. A la vez, a esto se suma la necesidad de un análisis de qué cambios se dieron únicamente en el marco

de las restricciones ocasionadas por la pandemia, y cuáles perdurarán en el tiempo.

En la misma línea, el trabajo también ha hecho evidente que las relaciones entre extensionistas y productores se están reconfigurando, en primer lugar como resultado de la pandemia, pero también a más largo plazo por cambios duraderos en los modos de hacer extensión. Esto constituye un área de gran interés que requiere de un monitoreo y una atención constante.

Al mismo tiempo, los trabajos discutidos destacan dos desafíos principales, de diferente índole, que deberán ser abordados para ampliar el alcance y el potencial impacto de las herramientas digitales de la información y la comunicación en la extensión rural y el desarrollo rural. Por un lado, debe reconocerse que las dificultades de acceso representan un grave problema (Birner et al., 2021; Cibangu, 2019; Materia et al., 2014), lo que incluye tanto limitaciones de infraestructura que no siempre permiten contar con señal de teléfono y de internet de calidad en zonas rurales, como falta de recursos para la compra de teléfonos inteligentes, tabletas, computadoras y acceso a aplicaciones de asesoría pagas. Por el otro, resulta necesario tomar conciencia que la infraestructura y los implementos tecnológicos de nada sirven sin conocimiento adecuado de su uso, lo que lleva a la necesidad de impulsar procesos de formación, tanto de integrantes de comunidades rurales como de extensionistas (Birner et. al, 2021; Cibangu, 2019; Davis et al., 2021). Probablemente, el alcance e impacto de estas tecnologías en la extensión y las comunidades rurales dependa de cómo sean resueltos ambos desafíos. Adicionalmente, el

estudio también sugirió brechas de acceso de género a herramientas digitales (Garrido Rubiano et al., 2021), lo que también debe ser atendido para evitar que la expansión digital contribuya a mantener e incluso consolidar relaciones de género desiguales en contextos rurales.

Temas para futuras investigaciones

Son numerosos los temas de indagación que pueden identificarse a partir del análisis realizado. Aquí destacaremos tres. En primer lugar, debe destacarse el interés de explorar qué ha sucedido luego de que se declarara el fin de la pandemia y cayeran plenamente las restricciones a la presencialidad, ¿qué cambios en los modos de hacer extensión se han mantenido y cuáles han retornado a su forma inicial? ¿por qué han perdurado los cambios que perduraron, y por qué se retrotrajeron aquellos que lo hicieron? En segundo lugar, cabe preguntarse por el impacto que ha tenido la virtualidad y las nuevas herramientas de comunicación implementadas en el vínculo entre extensionistas y productores, ¿cómo han impactado en las relaciones interpersonales, en la confianza y en los modos de interacción? Por último, atendiendo al potencial de los procesos de comunicación interactivos y horizontales, debe reconocerse el interés y la importancia de estudiar con mayor profundidad experiencias de extensión basadas en TICs que han propiciado formas horizontales de co-construcción de conocimientos.

Bibliografía

- Acunzo, M., Pafumi, M., Torres, C. y Tirol, M. (2016). *Manual de comunicación para el desarrollo rural*. Roma: FAO. <https://www.fao.org/3/I3492ES/I3492es.pdf>
- Birner, R., Daum, T. y Pray, C. (2021). Who drives the digital revolution in agriculture? A review of supply-side trends, players and challenges. *Applied Economic Perspectives and Policy*, 43(1), 1-26. <https://doi.org/10.1002/aep.13145>
- Carpio Santos, L. K. (2018). El uso de la tecnología en la agricultura. *Pro Sciences: Revista de Producción, Ciencias e Investigación*, 2(14), 25-32. <https://doi.org/10.29018/issn.2588-1000vol2iss14.2018pp25-32>
- Christoplos, I. (2010). *Cómo movilizar el potencial de la extensión agraria y rural*. Roma: FAO. <https://www.fao.org/3/i1444s/i1444s.pdf>
- Cibangu, S. K. (2019). Marginalization of indigenous voices in the information age: a case study of cell phones in the rural Congo. *Information Technology for Development*, 26(2), 234-267. <https://doi.org/10.1080/02681102.2019.1647403>
- Davis, K. E., Bohn, A., Franzel, S., Blum, M. L., Rieckmann, U., Saravanan, R., Hussein, K. y Ernst, N. (2018). *What works in rural advisory services?* Lausanne, Suiza: GFRAS. <https://www.gfras.org/en/download.html?download=877:what-works-in-rural-advisory-services>

- Davis, K. E., Snider, A., Archibald, T., Grove, B. y Babu, S. C. (2021). Organizational innovation in times of crises: The case of extension and advisory services. *Journal of International Agricultural and Extension Education* 28(1), 6-14. <https://doi.org/10.5191/jiaee.2021.28101>
- Garrido Rubiano, et al. (2021). *La extensión agropecuaria para la innovación*. Mosquera, Colombia Agrosavia. <https://doi.org/10.21930/agrosavia.analisis.7404722>
- González Tena, P. A., Rendón Medel, R., Sangerman Jarquín, D. M., Cruz Castillo, J. G. y Díaz José, J. (2015). Extensionismo agrícola en el uso de tecnologías de la información y comunicación (TIC) en Chiapas y Oaxaca. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 6(1), 175-186. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=263138085014>
- Grove, B., Archibald, T. y Davis, K. E. (2020). *Extension and advisory services: Supporting communities before, during, and after crises*. Blacksburg, Virginia: Virginia Tech College of Agriculture and Life Sciences. https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/101948/International-Extension_2020_GAP.pdf?sequence=2&isAllowed=y
- Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C. y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6ta Edición). México: McGraw-Hill.
- Klerkx, L. (2020). Advisory services and transformation, plurality and disruption of agriculture and food systems: towards a new research agenda for agricultural education and extension studies. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 26(2), 131-140. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2020.1738046>
- Klerkx, L. (2021). Digital and virtual spaces as sites of extension and advisory services research: social media, gaming, and digitally integrated and augmented advice. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 27(3), 277-286. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1934998>
- Kumar, M., Bara, N. y Jha, B. K. (2018). Disruptive technologies in strengthening extension and advisory services (EAS) in Agricultural Sector. *INDIAN FARMER*, 5(9), 1023-1026. <https://indianfarmer.net/assets/archives/2018/SEPTEMBER%202018.pdf#page=72>
- Materia, V. C., Giarè, F., y Klerkx, L. (2014). Increasing knowledge flows between the agricultural research and advisory system in Italy: Combining virtual and non-virtual interaction in communities of practice. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 21(3), 203-218. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2014.928226>
- McCampbell, M., Adewopo, J., Klerkx, L. y Leeuwis, C. (2021). Are farmers ready to use phone-based digital tools for agronomic advice? Ex-ante user readiness assessment using the case of Rwandan banana farmers. *The Journal of Agricultural Education and Extension*, 29(1), 29-51. <https://doi.org/10.1080/1389224X.2021.1984955>
- Méndez-Sastoque, M. (2020). Hacia una extensión rural fundada en el diálogo sinérgico de saberes: campesinos y extensionistas construyendo juntos. *Redes. Revista do Desenvolvimento Regional*, 25(1), 189-210. <https://doi.org/10.17058/redes.v25i1.14684>
- Molano Bernal, L. C., Tibaduiza Castañeda, L. P., Aguilera Arango, G. A., Cañar Serna, D. Y. y Barberá Tomas, J. D. (2022). Las TIC como herramientas para la transferencia de tecnología y gestión del conocimiento en el sector agropecuario. *Revista Científica Agroecosistemas*, 10(1), 88-95. <https://aes.ucf.edu.cu/index.php/aes/article/view/522/496>
- Pons Pérez, C., Molina Concepción, O., Martínez, L. R., Medero Vega, V., Sánchez Socarras, P. E. y Mirón, R. (2016). Las TIC como herramientas para contribuir a la extensión agrícola y la innovación rural. *Revista Agricultura Tropical*, 2(1), 77-83. http://ojs.inivit.cu/index.php?journal=inivit&page=article&op=view&path%5B%5D=40&path%5B%5D=AT02012016_9BE-01.pdf
- Ramírez Villa, L. C., Guerrero, M. A. y García Ramos, G. Y. (2021). Difusión de la producción animal a través de la extensión rural con métodos masivos de comunicación con el podcast Espacio Rural. *Revista Sistemas de Producción Agroecológicos*, 12(2), 97-110. <https://doi.org/10.22579/22484817.880>
- Smidt, H. J. y Jokonya, O. (2021). Factors affecting digital technology adoption by small-scale farmers in agriculture value chains (AVCs) in South Africa. *Information Technology for Development*, 28(3), 558-584. <https://doi.org/10.1080/02681102.2021.1975256>
- Tovar Soto, J. P., Solórzano Suárez, J. S., Badillo Rodríguez, A. y Rodríguez Cainaba, G. O. (2019). Internet de las cosas aplicado a la agricultura: estado actual. *Lámpsakos*, 22, 86-105. <https://doi.org/10.21501/21454086.3253>

AMORES, INSTITUCIONES Y PATRIMONIO
El caso de la colección Felisa Moreno Castro y el Museo René Brusau

Andrea Geat

andygeat@gmail.com

Instituto de Investigaciones Geohistóricas (IIGHI-CONICET)

Resumen

René Brusau (1923-1956) fue un pintor y muralista nacido en Villa María, Provincia Córdoba, Argentina. En la década de 1940 conoció a Felisa Moreno Castro, también cordobesa, con quien se casó en 1952. Felisa y René se encontraron en el año 1947 en el entonces Territorio Nacional del Chaco. Tras cuatro años de matrimonio, el artista falleció de manera repentina y su esposa se fue del Chaco llevándose las pinturas y recuerdos.

El Museo Provincial de Bellas Artes -creado en 1982- lleva el nombre "René Brusau" en conmemoración a la trayectoria e influencia del pintor sobre el período de conformación del circuito artístico chaqueño. La colección "Felisa Moreno Castro" -a resguardo en dicho museo- está conformada por el corpus pictórico y documental que atesoró la viuda del artista por más de medio siglo y que legó a la Provincia del Chaco a través de su amiga y confidente, Ana María Mitra.

En este artículo se exponen cuestiones biográficas del artista y su esposa, aspectos plásticos de la obra de Brusau y desde una perspectiva afectivo-feminista se atiende especialmente al proceso de patrimonialización del corpus y a la relación de personas que -a causa de sus ideas trascendentales- se transfiguraron al ámbito institucional bajo la forma de museo y colección.

El Museo "René Brusau" es el único en su tipología en el Chaco y "Felisa Moreno Castro" es el único corpus pictórico y fondo documental de sus características, a resguardo en dicha entidad. La gestión de las colecciones artísticas y las políticas públicas en relación a ello, son examinadas en este trabajo, en función de considerar las relaciones entre las acciones de preservación, las políticas del cuidado y la participación de mujeres en los ámbitos de gestión extra-artísticos que llevaron adelante una política afectiva .

Palabras clave: Colección - Patrimonio - Arte moderno - Chaco - Afectividad

Abstract

René Brusau (1923-1956) was a painter and muralist born in Villa María, Córdoba Province, Argentina. In the 1940s he met Felisa Moreno Castro, also from Cordoba, whom he married in 1952. Felisa and René met in 1947 in what was then the Chaco National Territory. After four years of marriage, the artist died suddenly and his wife left Chaco taking the paintings and memories.

The Provincial Museum of Fine Arts -created in 1982- was named "René Brusau" in commemoration of the painter's trajectory and influence on the period of conformation of the Chaco artistic circuit. The "Felisa Moreno Castro" collection -protected in that museum- is made up of the pictorial and documentary corpus that the artist's widow treasured for more than half a century and that she bequeathed to the Province of Chaco through her friend and confidante, Ana Maria Mitra.

This article exposes biographical issues of the artist and his wife, plastic aspects of Brusau's work and from an affective-feminist perspective, special attention is paid to the process of patrimonialization of the corpus and to the relationship of people who -because of their transcendental ideas- they were transfigured to the institutional sphere in the form of museum and collection.

The "René Brusau" Museum is the only one of its type in the Chaco and "Felisa Moreno Castro" is the only pictorial corpus and documentary collection of its characteristics, sheltered in said entity. The management of artistic collections and public policies in relation to it, are examined in this work, in order to consider the relationships between preservation actions, care policies and the participation of women in extra-artistic areas of management that carried out an affective policy.

Key words: Collection - Heritage - Modern art - Chaco - Affectivity

**Imaginarios del arte y la civilización en el Chaco
Ficciones, promesas y proezas.**

La felicidad dicta la organización del mundo. Debo esta idea como una construcción del mundo al trabajo de los estudios feministas, negros y queer, que se han ocupado de mostrar distintas formas en que la felicidad se emplea para justificar la opresión.

Sara Ahmed

La promesa de la felicidad (2019)

El programa político que dio origen a la institucionalización artística nacional desarrollada en Buenos Aires a fines del siglo XIX, concibió a las artes como la herramienta que propendería al progreso de la nación, ya que se asumía que una nación civilizada podía ser evaluada en términos de su producción científica, industrial y artística. Sobre la base de educar y refinar el gusto, incentivar el pensamiento creativo y corregir el exceso de mercantilismo elevando los valores espirituales que propuso la generación del 80, se inició la efectiva conformación de un campo artístico institucionalizado que tuvo lugar en la capital federal (Malosetti Costa, 2001). Esta institucionalización del campo artístico se efectivizó con la creación de la Sociedad Estímulo de Bellas Artes (1876) que posibilitó la realización de las primeras exhibiciones oficiales. El Estado argentino otorgó desde entonces las primeras becas de estudio para que los artistas se formen en las academias europeas; se fundó El Ateneo (1892) para promover ámbitos de discusión y formación de las artes; se creó por decreto presidencial el Museo Nacional de Bellas Artes (1895) y se institucionalizó la competencia artística con el fin de dotar al museo de obras de relevancia, a través del Salón Nacional (1911) (Herrera, 2014). A su vez, los actores sociales de este proceso, artistas, profesores, críticos, historiadores, directores de museos y miembros destacados de las sociedades de fomento, comenzarían con la escritura de las historias del arte y delinearían las ideas sobre el arte nacional desde principios del siglo XX. Así como Buenos Aires toma el modelo europeo, la estructura institucional desarrollada en el centro de la nación, fue modelo para las provincias, que también desarrollaron sus respectivas esferas artísticas de carácter estatal durante el siglo XX.

Mientras esto sucedía en Buenos Aires, entre las décadas de 1870 y 1910 el Chaco atravesaba un período de configuración poblacional y organización política. Entre las campañas de colonización del otrora territorio indígena y la promoción del arribo de inmigrantes italianos y de Europa del Este, el Estado nacional y los discursos fundacionales promovían la idea de hacer un Chaco civilizado o un Chaco gringo que prevalecería por encima del chacú indígena preexistente y prácticamente diezmado por las campañas militares del siglo XIX. El ciclo económico del tanino o de la "industria forestal" y luego el algodonero, contribuyeron en la instalación y persistencia de discursos orientadores de la identidad chaqueña, en el que el tropos del crisol de razas y el escenario del desierto verde instalarían paulatinamente un intento de convivencia pacificadora que atenuaría las tensas relaciones del pasado.

En La invención de la Argentina. Una historia cultural, Nicolás Shumway (2015) utiliza el concepto de ficciones orientadoras para referirse a aquellas construcciones discursivas que tienen lugar al momento de la búsqueda de una identidad cultural. El autor entiende que estas creaciones se proyectan para dotar a los individuos un sentimiento de pertenencia, de comunidad e identidad colectiva, pero no necesariamente son verdades, sino discursos que se utilizan con sentido político para promover creencias que no necesariamente forman parte de documentos oficiales de gobierno, pero sí pueden utilizarse en discursos públicos, históricos, periodísticos y con fines propagandísticos. Por otra parte, en los estudios sobre la felicidad como promesa de Sara Ahmed (2019) y su relación respecto a aquellos caminos o direcciones que tienden a conducir a las personas a tomar determinadas decisiones de vida, es posible encontrar pistas para reflexionar sobre las ideas y proyectos que condujeron a dos jóvenes inmigrantes cordobeses que intentaron construir una vida en el Chaco y profesionalizarse en el arte, sin respaldo en herencias o vínculos familiares que garantizaran la cobertura de necesidades básicas.

Durante la primera mitad del siglo XX comenzaron a surgir en el Chaco las formaciones iniciales e instituciones artísticas y ámbitos culturales en general. Entre las décadas del 30 y 60 las instituciones artísticas "oficiales" fueron creándose paulatinamente, dando lugar al circuito institucionalizado de las artes plásticas, en el que

podemos marcar un período de cuatro décadas desde su inicio con la creación de El Ateneo del Chaco (1938-1965) que se completa con la creación e inauguración del Museo Provincial de Bellas Artes (1982-83).

Durante las décadas de 1940 al 60 a la elaboración de algunas ideas orientadoras de la identidad chaqueña, le siguió la proyección de un Chaco moderno, de progreso, pujanza y prometedor éxito económico que se cristalizó a través del tropos del oro blanco, la ciudad moderna, la pujanza de sus habitantes y posteriormente, la de una ciudad-museo a cielo abierto (Geat, 2017). En los intentos por elaborar e instalar un imaginario del Chaco pujante, la idea de progreso y promoción de las artes también fue vista como un símbolo de distinción de esta nueva sociedad constituida por comerciantes prósperos y profesionales universitarios con deseos de ascenso social que se vieron atraídos por un Chaco multicultural que prometía un mejor porvenir. Otros trabajadores y trabajadoras de sectores bajos y medios, también se instalaron en un territorio que se esperaba que por derrame fuera próspero y abundante. Sin embargo, algunas de las grandes industrias se construyeron a costa de la explotación del ecosistema y del abuso de la fuerza de trabajo obrera, lo cual no dejó mucho lugar al excedente para todos. Los ciclos económicos, el crecimiento demográfico y urbano y las ideas presentes en los discursos tanto literarios, periodísticos y políticos de la época, constituyeron elementos que se complementaron con las propuestas discursivas de las y los artistas, en la que aparece una imaginaria chaqueña vinculada al progreso económico fruto del trabajo incansable y al disfrute de la amistad y el arte como máxima expresión de los valores del espíritu. Algunas de las obras de arte realizadas entre los años 1940 al 60 en el espacio público de Resistencia responden a estas ideas de trabajo, progreso, amistad y civilización que fueron configurando un imaginario del Chaco moderno, multicultural y receptivo.

Entre los ocho murales proyectados por el arquitecto Mascheroni y realizados por diferentes artistas en El Fogón de los Arrieros (en adelante EFDA), el primero fue “La incorporación de los indios a la civilización” (1954) un fresco de Demetrio Urruchúa (Giordano, 1998). Una década más tarde, el mural de Emilio Pettoruti “Empuje” (1963) fue inaugurado bajo el pronunciamiento del ingeniero Carlos Larreguy, quien en nombre de El

Fogón de los Arrieros, señaló que “los gobernantes que con el correr del tiempo se sucedan en esta casa, al pasar por delante de este mural para iniciar su labor cotidiana recuerden que junto con la atención de los urgentes problemas sociales y económicos no deberán olvidar jamás la promoción de los valores del espíritu, de la cultura y del arte, que son los que verdaderamente perduran y distinguen a los pueblos” (Romagnoli, 1992; 261-262). (Imagen 1). En otros murales emplazados en Resistencia en este período, puede percibirse la elocuente elección temática y los imaginarios mencionados, en obras como “La Amistad” (Julio Vanzo, 1955, EFDA); “Las Artes” o “Los Músicos” (René Brusau, 1955, EFDA) y “Génesis del Chaco” (Raúl Monsegur, 1961-62, Plaza 25 de Mayo).

En dicho contexto sociocultural René Brusau y Felisa Moreno Castro se instalaron en el Chaco en el año 1943 y 1947 respectivamente. Vivieron alrededor de 9 años como pareja hasta la muerte del artista en 1956. Aún se desconocen los motivos por los cuales Moreno Castro se dirigió al Chaco, sin embargo -según consta en sus memorias- conoció a René Brusau de manera casual en Buenos Aires cuando fueron presentados por un amigo en común en el año 1946 y se reencontraron en 1947 en la Fiesta Nacional del Algodón. Por entonces -a sus 24 años de edad- Brusau ya se había hecho un lugar en el circuito artístico y se le habían encargado decoraciones para la fiesta del algodón, en un gran despliegue destinado a mostrar el progreso chaqueño, donde asistió el entonces Presidente Juan Domingo Perón y su esposa Eva Duarte, quienes encabezaron el proceso de la provincialización del Chaco durante estos años (1947-1953).

Imagen 1. Mural “Empuje” (1963) de Emilio Pettoruti. Ubicación: Casa de Gobierno del Chaco. Fotografía: Matías Iesari (2022) para el Instituto de Cultura del Chaco.



La colección “Felisa Moreno Castro” en el Museo “René Brusau”

Amores, amistades, legados y patrimonio.

Y yo, que pensé que era libre, ni en lo coloquial me salvo del reclamo de no kippelizar más mi mundo parlante: todo lo que le pido al cielo es que me dures, te digo, sin hacerme cargo del problema de para qué durar, para qué guardar.

*Kekena Corvalán, escritora y curadora feminista
Curaduría afectiva (2021;39)*

Felisa Moreno Castro -apodada “Lila”- nació el 21 de febrero de 1915 en Sierra de Zapata, Provincia de Córdoba. Su padre, Santos Moreno era músico y su madre Carmen Castro Aguirre, falleció cuando Felisa era muy pequeña. Tras el fallecimiento de su madre cuando Felisa era aún una niña, su familia decidió internarla como pupila en un colegio de monjas del que egresó a los 18 años de edad. Durante su estancia en el internado, estudió enfermería y corte y confección, lo que le permitió ejercer como enfermera y modista en diferentes momentos de su vida. Lila era aficionada al arte, fue diseñadora y modista de alta costura. En palabras de su amiga -Ana María Mitra- quien la recuerda con afecto, Lila era una mujer refinada, de buen gusto y elegante . Cuando dejó Córdoba se instaló en Buenos Aires y luego se dirigió al Chaco donde se enamoró de un artista, como su padre.

René Brusau nació en 1923 en la localidad cordobesa de Villa María. Comenzó su formación artística a los 16 años con el grabador Mauricio Lasansky y posteriormente con el pintor y grabador Lino Enea Spilimbergo. En 1943 a sus 20 años, fue al Chaco en búsqueda de mejores condiciones de vida y trabajo, y con el intenso deseo de ser artista. A poco de su llegada trabajó en zonas portuarias cercanas a Resistencia, como Barranqueras y Puerto Vilelas, aunque prontamente se contactó con agentes y referentes del campo cultural resistenciano y se integró a los núcleos primigenios interesados por las artes.

Imagen 2. Brusau, R. Sin título, (1948), óleo s/ cartón, 59 x 44 cm. Fotografía propia



En una esfera pública y artística en formación, un joven pintor y muralista formado en Buenos Aires, no pasaría desapercibido. Se integró al reducido circuito artístico y entre 1944 y 46 estuvo a cargo de la cátedra de Dibujo Artístico y Pintura en la Universidad Popular de Resistencia y de Dibujo en la Escuela Normal “Sarmiento”. En El Fogón de los Arrieros y en el Teatro Argentino le hicieron un lugar en su atelier y en El Ateneo del Chaco se creó el Taller Libre del Artes Plásticas donde se lo designó a cargo. Para René Brusau -como para muchos artistas chaqueños/os o que llegaban al Chaco en la década del 40- El Fogón de los Arrieros y El Ateneo fueron ámbitos de socialización y difusión de su trabajo, ya que por allí pasaron diversas figuras destacadas del campo artístico nacional, no sólo público y artistas plásticos, también de la música, las letras, el teatro, así como referentes de la crítica, la historiografía y la gestión artística, como Cayetano Cordova Iturburu, Julio Payró o Jorge Romero Brest .

Imagen 3. Brusau, R. Felisa (s/f), óleo s/ tabla, 61 x 51 cm. Fotografía propia



Desde la mirada de René Brusau, el Chaco y la región Nordeste no fueron vistos como una tierra de pujanza y progreso, sino que el arte fue para él vehículo de expresión de sus propias vivencias, del paisaje del Chaco nuevo que habitaba, de las impresiones que podía captar de su entorno, y también de los encargos que pudieran realizarle sus benefactores y clientes. Entre los temas abordados por el pintor, puede verse cómo se produce el encuentro entre al menos tres vertientes: 1) los temas predilectos del lenguaje vanguardista y la pérdida de referencias figurativas en la representación de arlequines, músicos y figuras geometrizadas y abstractas, 2) propuestas en las que aparecen paisajes, costumbres y personajes anónimos norteros de una vasta región en desarrollo y 3) los trabajos por encargo recibidos, en los que además se perciben diferencias en cuanto a su resolución formal.

Imagen 4. Brusau, R. Composición (1952), óleo s/ tela, 38 x 95 cm. Fotografía propia



Además de las obras pictóricas que integran la colección de su viuda, la colección FMC posee entre un vasto corpus documental en el que pueden apreciarse los registros fotográficos de obras pictóricas de las que se desconoce su destino y ubicación, pero de las que se puede tomar dimensión de la prolífica producción del pintor y de los temas desarrollados en este lenguaje, entre los que se destacan personajes populares, grupos de mujeres, niños y ancianos y sus actividades de subsistencia. Es llamativa la presencia reiterada de grupos humanos representados con actitud apesadumbrada y descalzos, en escenarios urbanos de casas bajas, calles de tierra y escasa arboleda. La materialidad de los soportes de las obras de Brusau, son también testimonio de las condiciones económicas del pintor, ya que la mayor parte de sus pinturas están realizadas sobre soportes poco nobles o reutilizados que condicionaron su perdurabilidad y estado de conservación.

Imagen 5. Brusau, R. Mujer sentada (1948), óleo, 43 x 24 cm. Fotografía propia.



Imagen 6. Brusau, R. Sin título (dos mendigos), (1952), óleo s/ tabla, 60 x 51 cm. Fotografía propia.



Imagen 7. Brusau, R. Vendedor de chipá (s/f), óleo s/ cartón, 53 x 40 cm. Fotografía propia.



Respecto a los murales, es posible advertir las significativas diferencias entre el lenguaje utilizado para aquellas obras en las que el artista tuvo libertad de ejecución y en la que predomina la abstracción y recursos vanguardistas (El Fogón de los Arrieros o Lotería Chaqueña), y los encargos particulares en los que prevalece la representación figurativa y el naturalismo (Administración provincial y nacional de Bosques). Asimismo, la grandilocuencia de los discursos sobre la fuerza de trabajo y el dinamismo presente en los murales por encargo, dialogan con murales de otros autores previamente referidos y alineados con discursos orientadores de un Chaco civilizado en expansión, que contrastan con las escenas y personajes populares representados en el universo pictórico brusano.

Imagen 8. Fotografías de René Brusau junto a su mural. Documento fotográfico perteneciente a la col. FMC, MUBA. Digitalización: Equipo del proyecto de investigación "René Brusau y el arte moderno en el Chaco. Estudio crítico de la colección Felisa Moreno Castro obras y corpus documental (1940 - 1956)", SGCyT-UNNE. Archivo MUBA.



Imagen 9. Fotografía de René Brusau junto a su mural "Las artes" o "Los músicos" (EFDA, 1955). Documento fotográfico col. FMC, MUBA. Digitalización: Equipo de investigación del P.I. "René Brusau y el arte moderno en el Chaco..." Archivo MUBA.



Imágenes 10 a 13. Documentos fotográficos de obras pictóricas de René Brusau, pertenecientes a la colección FMC, MUBA. Digitalización: Equipo de P.I. "René Brusau y el arte moderno en el Chaco..." Archivo MUBA.



De amores y patrimonios

De la pobreza íntima a la valuación patrimonial de lo público.

"(...) Él vivía en una pequeña piecita. Su piso era de ladrillo, la puerta de tablas de cajones. Una ventanita da hacia un jardín y al lavadero. La galería estaba cubierta de jazmines de lluvia. La ventana no tenía postigo, pero en esa piecita había algo hermoso, paz y poesía. Y vivía René Brusau. (...) Esa pequeña piecita fue nuestro hogar".

Felisa Moreno Castro

La investigación histórica mancomunada por parte de instituciones como el museo y la universidad, resultan fundamentales para dar valor tanto a los "tesoros escondidos" del campo del arte y la reconstrucción de la historia del arte local, como también visibilizar el lugar de los afectos en cuestiones de puesta en valor de las producciones artísticas. El trabajo de resguardo por parte de la viuda del pintor y el posterior compromiso de una de sus amigas, contribuyeron para la preservación de una colección de importante valor simbólico, cultural y patrimonial de un artista fundamental en la historia regional y en particular del campo cultural chaqueño de la primera mitad del siglo XX. Asimismo, el estudio de las condiciones de resguardo, patrimonialización e investigación del corpus, contribuirán a desmitificar la idea del artista bohemio-romántico, y desde una perspectiva interseccional, asumir la complejidad del análisis sobre la profesionalización del trabajo en el campo de las artes.

El intercambio epistolar con su amada permite conocer la intimidad de un joven pintor que deseaba una vida de artista moderno y de superación de los límites sociales e institucionales con los que se encontraron los artistas pioneros de la región. En sus memorias, Lila Moreno Castro relata las dificultades económicas que la pareja atravesó en los primeros años de convivencia y los deseos de su esposo por profesionalizarse en el arte.

Las adversidades económicas que atravesaron, pueden relevarse en el intercambio epistolar de la pareja -y aunque pudieran considerarse pintorescas dado que abundan las expresiones de amor mutuo y eterno- con el pasar de los años las carencias se volvieron privaciones y sometimientos. En una carta que René envía a Lila en el año 1950 desde Posadas a La Liguria, expresa:

“ (...) Aquí estoy trabajando en los últimos bocetos para las decoraciones, que empezaré dentro de unos días. Tú debes combatir tus momentos de tristeza. Lee, y piensa que si estoy lejos de ti en estos momentos, mi corazón está contigo y que un poco de sacrificio ahora nos favorecerá mañana porque el mañana es nuestro y tú eres lo suficientemente fuerte e inteligente como para construirlo bella y sanamente a través de nuestro cariño y abnegación. Volveré y seremos mil veces más felices de lo que hemos sido hasta ahora. Pronto te podré mandar un poco de dinero para tus gastos y para que hagas poner la paja al techo de nuestra piecita, para que estemos más frescos en los días de calor que se acercan” (René a Lila, sin fecha. Sello postal: Posadas, Misiones 02/09/1950).

Al cabo de cinco años, en noviembre del año 1955, el artista le escribe a su esposa y pueden encontrarse allí, constantes referencias a las tristezas y desilusiones que tienen lugar en aquella tierra de promisorio progreso y desarrollo:

“ (...) He estado forzosamente estos días en Resistencia llevándome toda clase de desilusiones. Tratando de conseguir trabajo y de cobrar la platita que nos deben a pesar de todo no he conseguido hasta hoy que me paguen tu premio ni ninguno de los otros premiados tampoco, quizás esta [carta] te llegue casi junto conmigo pero te escribo porque necesito hablarte mi amor, aunque sea desde lejos. Trataré de encontrar algún empleo en Buenos Aires para que nos quedemos todo el verano allí y no tengamos que venir a sufrir calor aquí que ya están siendo bastante fuertes. (...)”
(René a Lila, 08/11/55)

La promesa incumplida de una vida de progreso acelerado y bienestar en el Chaco, llevaron a la pareja a cuestionar su permanencia en la provincia. Las penurias económicas que vivió el artista que la historia consagró como el más destacado de la primera etapa de conformación del campo cultural, permiten tomar dimensión de las dificultades para el desarrollo de la profesión artística en el Chaco en particular y el Nordeste argentino en general, durante los años 40 y 50.

El 26 de junio de 1956 a sus 33 años de edad, mientras estaba en su trabajo en la Escuela Normal, el corazón de Brusau se detuvo. Felisa se

encontraba en Buenos Aires a la espera de su llegada prometida para los primeros días de julio, a la que nunca asistió. En sus memorias, Lila se autoreprochó los cuidados que no pudo darle, su inasistencia en sus últimos momentos de vida y la impotencia sobre el maltrato perpetrado por algunos de sus cercanos benefactores -que en el dolor de su intimidad- se animó a responsabilizar por la muerte de su joven esposo. La viuda se instaló definitivamente en Buenos Aires y el campo cultural chaqueño aún en formación lamentó profundamente su pérdida, aunque la dinámica cultural prosiguió su curso. Con el tiempo, el trabajo de Brusau había quedado sólo en el recuerdo de quienes lo conocieron y su mención se había reservado al campo específico de las artes plásticas y fundamentalmente al ámbito fogonero donde se conservaron expuestas una decena de pinturas, una máscara mortuoria que se le hizo al momento de su defunción, el mural ubicado frente al bar y el diseño del piso de la sala.

Por su parte, Felisa Moreno Castro estuvo un par de décadas en la Capital Federal donde continuó trabajando como diseñadora y modista, hasta que en la década de 1980 se mudó a la localidad de Berazategui donde conoció a la señora Mitra, con quien forjaron una relación de amistad y descubrieron que ambas habían estado casadas con artistas plásticos. Mitra comprendió el cuidado y el afecto con el que su arrendataria había conservado por más de medio siglo las obras de su difunto esposo, sobre todo en momentos de necesidad económica. Cuando la salud de Moreno Castro se debilitó a causa de la edad, Mitra se encargó de su bienestar y cuidó de ella hasta su fallecimiento en el año 2007.

La pareja Moreno Castro-Brusau no tuvo hijos y Mitra tampoco supo de familiares o parientes cercanos para legarles la colección artística. Tras el fallecimiento de Lila, las pinturas quedaron a resguardo en el domicilio de su arrendataria durante 15 años hasta que se contactó con el Museo “René Brusau” para legar la colección pictórica y la documentación conservada por su esposa al patrimonio público provincial. La colección “Felisa Moreno Castro” consta de más de 50 pinturas de Brusau y un corpus fotográfico y documental integrado por catálogos de exposiciones, epistolario institucional, agendas, notas, listados de obras y su valor económico, epistolario íntimo, cuadernos de notas, bocetos y

documentación de diferente tipología que actualmente están en estudio (Geat, 2022a y 2022b).

El interés de Lila Moreno Castro, por dar continuidad al proyecto artístico de René Brusau luego de su fallecimiento, la condujo a gestionar exhibiciones de las obras de su esposo, intentando poner en valor su obra artística y mantener vivo su recuerdo. Sin embargo, al momento de la muerte del pintor, su viuda tenía 41 años y debía procurarse su propia manutención hasta su ancianidad, por lo que era de esperar que algunos de sus proyectos se vieron dispersos o inconclusos. La documentación de la colección FMC, deja constancia de su intención de poner en valor la colección y difundir la obra de Brusau hasta la década de 1980, tal como atestigua el intercambio epistolar con autoridades de Cultura de la Provincia del Chaco y algunas figuras del campo artístico en Buenos Aires. Por lo aquí referido, entendemos que el tratamiento de estos asuntos desde una perspectiva que considera el componente afectivo de los objetos y materialidades en cuestión, así como los sujetos que participan de este proceso, contribuyen a la reconstrucción histórica de la biografía e ideas sobre la producción artística autoría del esposo de Moreno Castro, entendida ella, como agente fundamental en su rol para la preservación de la colección en particular y para el patrimonio artístico del Chaco en sentido general. En este sentido, el rol del archivo del museo es fundamental para una reconstrucción histórica que visibilice los procesos de patrimonialización de las obras de arte y la decisión deliberada de sobreponer a la colección, el entramado de relaciones afectivas que forman parte de dichos procesos.

La gestión de las colecciones artísticas y el patrimonio

A propósito de las ficciones discursivas y otras promesas.

La colección Felisa Moreno Castro está integrada por más de 50 piezas pictóricas. La mayor parte de las pinturas están en buen estado, aunque también hay un gran porcentaje de obras con avanzado grado de deterioro producto de la suciedad acumulada con los años, algunas rasgadas de las telas o soportes debido a la manipulación indebida, desprendimientos de capas pictóricas, deformación de los soportes o problemas en los marcos. Las

piezas precisan de un trabajo exhaustivo de limpieza y restauración, dado que estuvieron más de 50 años a resguardo en las viviendas habitadas por Moreno Castro y los últimos 15 años, en el domicilio de Mitra. Las piezas pictóricas corresponden al período que comprende las décadas del 1940 y 50, al igual que los bocetos de murales y pinturas han sido de gran utilidad entre otras cosas, para la certificación de autenticidad de las piezas, dado que se hallaron por ejemplo, los bocetos de una de las obras que el Museo Provincial de Bellas Artes posee en su colección y de los murales de EFDA y del Palacio del Mate (Misiones). Parte de la documentación conservada por Lila Moreno Castro, son de utilidad para reconstruir aspectos biográficos de Brusau, las etapas plásticas de su trabajo, las obras y exposiciones realizadas y las relaciones con instituciones y agentes del campo artístico local, regional y nacional.

Imagen 14. Brusau, R. Boceto para el mural realizado en Lotería Chaqueña. Tempera s/ papel, Col. FMC, MUBA. Fotografía propia.



En términos patrimoniales, la colección FMC supuso un incremento del 10% de obras al acervo artístico del museo provincial chaqueño, por lo tanto, al patrimonio del Estado provincial. Además, en términos cuantitativos, Brusau se convirtió en el autor que ostenta la mayor cantidad de pinturas de la colección del Museo y que finalmente, resulta coherente con su figura como referente del arte moderno en el Chaco y consistente en el nombramiento del Museo "René Brusau". La aparición de la colección FMC, constituyó un hallazgo en términos artístico-patrimoniales, como también simbólico, respecto a que se incorporó a la colección en el año de las celebraciones por el 40º aniversario de la creación e inauguración del MUBA, acontecidas en 1982 y 83 respectivamente, y coincidente con el centenario del natalicio de Brusau, un 5 de marzo de 1923.

Imagen 15. Intervención de restauración realizada por el pintor Jacinto Castillo sobre el mural de René Brusau, realizado en el salón principal de Lotería Chaqueña (1978). Caja de fotografías, Archivo Histórico Provincial Ms. Alumni.



En las últimas décadas, hemos notado que la extendida creencia respecto a que “el arte se hace por amor” obliteró e invisibilizó la gran cantidad de trabajo de formación práctico-manual e intelectual y autogestivo que hay detrás de la elaboración de una obra de arte por parte de sus autorxs. Pero también y en otro sentido, que la pretendida objetividad del paradigma de la ciencia adoptado por el discurso de las investigaciones sociales para promover su propia legitimidad, ha soslayado la función de los afectos y las emociones en el ámbito de la vida pública, y particularmente la influencia que ejercen en la organización del campo, las relaciones sociales, la jerarquización de las actividades consideradas “productivas” en términos materiales por encima de las de carácter “evolutivo” y asociadas “al espíritu”, entre las que se encuentran las artes.

Si bien en términos artísticos la actividad de Brusau fue breve, la aparición de la colección FMC da cuenta de una abrumadora intensidad: realizó un gran volumen de pintura de caballete, reconocidos murales en espacios públicos y el original diseño del piso de El Fogón de los Arrieros. Es de destacar que hasta hace poco tiempo, las obras de este artista en colecciones de acceso público, no excedían las veinte piezas. Si la colección FMC se hubiera dispersado o desaparecido, podríamos suponer que la exaltación de su figura se debió a su repentina muerte y la realización de unas pocas obras, sin embargo, la documentación y la aparición de más de 50 obras, nos permiten aseverar que fue un pintor prolífico, atendiendo a que su actividad

plástica la realizó en un período inferior a una década.

Aunque ninguna exposición de la colección FMC se hizo efectiva en el Chaco posterior a la muerte de Brusau, su trabajo en el contexto de la modernidad chaqueña había sido motivo suficiente para denominar “René Brusau” al Museo de Bellas Artes. El lugar de memoria para las mujeres dedicadas a la gestión de las artes visuales ha sido hasta la actualidad menos frecuente, lo que no resta importancia al trabajo de las mujeres en este sentido. Por lo tanto, es oportuno destacar la figura de Felisa Moreno Castro, y su reconocimiento en la denominación de la colección de las obras de Brusau que están a resguardo en el Museo, dado que fue la persona que a partir de su amor por el arte y por el artista conservó y contribuyó a su preservación, puesta en valor y patrimonialización como bien público.

En la historia que envuelve al artista y su destino se condensan las promesas incumplidas (en vida) sobre el progreso y la felicidad. Durante una década Brusau trabajó sin descanso y de manera fructífera. Realizó exposiciones en Buenos Aires, La Plata, Santa Fe, Mendoza y Misiones y fue reconocido a partir de premios e importantes obras por encargo que aún perduran. La supervivencia de su esposa, las tareas de resguardo y la conservación de sus obras por más de medio siglo y el destino final de éstas a la colección del museo público fueron el aporte a la historia del arte de Felisa Moreno Castro.

Ambas acciones, la producción artística por un lado y el resguardo de la colección por otro, dieron ingreso tanto al artista como a su esposa al ámbito institucional. Las promesas grabadas a tinta sobre un papel de carta, de Brusau a Moreno Castro, proyectaron que “(...) un poco de sacrificio ahora nos favorecerá mañana porque el mañana es nuestro y tú eres lo suficientemente fuerte e inteligente como para construirlo bella y sanamente a través de nuestro cariño y abnegación. Volveré y seremos mil veces más felices de lo que hemos sido hasta ahora”.

Ya transfigurado a “museo”, Brusau encontró su consagración como el artista que pretendió ser. El nombre de su “musa” y mayor benefactora, se convirtió luego de más de medio siglo en la “colección artística” que resguarda sus pinturas, dibujos, bocetos, fotografías y correspondencia. El museo, como institución destinada no solo a la

exhibición y difusión de actividades artísticas, sino además y fundamentalmente a la investigación de su patrimonio, tiene ahora a cargo la preservación de las pinturas y la documentación asociada a ella, así como documentación personal y memorias de las/os partícipes de esta colección que son fundamentales en el proceso de patrimonialización de las piezas. Como ha quedado en evidencia en este caso en particular, la visibilización de cuestiones afectivas y su inclusión en la elaboración de investigaciones académicas, así como en el

diseño de políticas públicas y de acción sobre las colecciones artísticas, han sido y serán de relevancia para la puesta en valor de esta colección y el período histórico que le atañe.

Bibliografía

- Ahmed, Sara (2019) "La promesa de la felicidad. Una crítica cultural al imperativo de la alegría", Caja Negra, Buenos Aires.
- Cordova Iturburu, Cayetano (1958) "La pintura argentina del siglo XX", Buenos Aires, Atlántida.
- Corvalán, Kekená (2021) "Curaduría afectiva", La Plata, Cariño ediciones.
- Geat, Andrea (2017) "Historias del arte chaqueño. Identidades e imaginarios. Siglo XX", Resistencia, ConTexto.
- Giordano, Mariana (1998) "Los murales chaqueños. Del Fogón de los Arrieros a la Plaza 25 de Mayo de Resistencia", Resistencia, Instituto de Investigaciones Geohistóricas.
- Herrera, María José (2014) "Cien años de arte argentino", Buenos Aires, Biblos-Fundación Osde.
- Malosetti Costa, Laura (2001) "Los primeros modernos. Arte y sociedad en Buenos Aires a fines del siglo XIX", Buenos Aires, Fondo de Cultura Económica.
- Romagnoli, Miryam (1992) Un mural de Pettoruti en Resistencia, En: XII Encuentro de Geohistoria Regional, Instituto de Investigaciones Geohistóricas, Resistencia, pp. 261 - 271.
- Shumway, Nicolás (2015) "La invención de la Argentina. Historia de una idea" Buenos Aires, Booket.

Fuentes

- Archivo del Museo Provincial de Bellas Artes "René Brusau"
- Archivo Provincial Monseñor Alumni, Instituto de Cultura del Chaco.
- Geat, Andrea (2022a) "Del desván al Museo. Cuestiones históricas, jurídicas e institucionales en la gestión y resguardo de la colección Felisa Moreno Castro" (MUBA, Chaco, 2022), Presentado en: Jornadas internacionales de arte y patrimonio: "Prácticas del hacer: sujetos, espacios, objetos y materialidades" Centro CIAP EAYP, UNSAM-CONICET [inédito].
- (2022b) "El Museo René Brusau y la colección Felisa Moreno Castro. Amor, drama y aventura en la trastienda de la institucionalización artística", Presentado en: XLI Encuentro de Geohistoria Regional, Instituto Superior Goya, Corrientes [inédito].
- (2021) "Artes, memorias e identidades en el Chaco. El acervo artístico y la exposición permanente de patrimonio del Museo Provincial de Bellas Artes René Brusau", Presentado en: XL Encuentro de Geohistoria Regional Instituto de Investigaciones Geohistóricas CONICET, Resistencia [inédito].
- Giordano, M. y Passotti, J. (2021) "Informe colección Felisa Moreno Castro. Obras de René Brusau, Peritaje y valuación de la colección" a pedido del Instituto de Cultura del Chaco, realizado a través de Servicios Tecnológicos de Alto Nivel (STAN), IIGHI-CONICET, Archivo MUBA [inédito].

LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL, INNOVACIÓN Y SOSTENIBILIDAD EMPRESARIAL

Un análisis aplicado a la industria vinícola

Eduardo Sánchez-García, Javier Martínez-Falcó, Bartolomé Marco-Lajara

eduardo.sanchez@ua.es

Departamento de Organización de Empresas.

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Alicante

Resumen

En la actualidad, las empresas están incrementando sus esfuerzos por disminuir el impacto de sus actividades sobre el entorno natural, como resultado de la mayor concienciación social en materia medioambiental. Al respecto, la existencia en la empresa de un liderazgo efectivo en este ámbito podría favorecer el desarrollo de innovaciones que permitan reducir su impacto medioambiental. El objetivo principal de este trabajo es analizar la relación entre el liderazgo transformacional y la innovación desde una perspectiva medioambiental, así como el efecto mediador de las variables motivación y la creatividad en esta relación. La muestra se compone de empresas pertenecientes al sector vitivinícola en España. Como metodología de análisis, se utilizó la modelización de ecuaciones estructurales basadas en la varianza PLS-SEM. Los resultados permiten aceptar las hipótesis planteadas, lo que refleja la importancia de un liderazgo efectivo y sensibilizado con el entorno natural para fomentar la creatividad y la motivación de los empleados en este ámbito y, en última instancia, el desarrollo de innovaciones que permitan reducir el impacto medioambiental de la actividad empresarial.

Palabras clave: sostenibilidad, liderazgo transformacional, creatividad, motivación, innovación.

Abstract

Nowadays, companies are increasing their efforts to reduce the impact of their activities on the natural environment, as a result of greater social awareness of environmental issues. In this regard, the existence of an effective leadership in this area in the company could favor the development of innovations to reduce its environmental impact. The main objective of this work is to analyze the relationship between transformational leadership and innovation from an environmental perspective, as well as the mediating effect of the variables motivation and creativity in this relationship. The sample is composed of companies belonging to the wine sector in Spain. Structural equation modeling based on PLS-SEM variance was used as the analysis methodology. The results allow us to accept the

hypotheses put forward, reflecting the importance of effective leadership and awareness of the natural environment to promote creativity and employee motivation in this area and, ultimately, the development of innovations that reduce the environmental impact of business activity.

Keywords: sustainability, transformational leadership, creativity, motivation, innovation.

Introducción

En las últimas décadas, la rápida expansión económica ha conducido a una explotación insostenible de los recursos disponibles y a la generación de residuos a gran escala, con el consiguiente impacto negativo sobre el entorno natural. En este sentido, numerosos investigadores han señalado la necesidad de desarrollar y aplicar estrategias para minimizar la degradación del ecosistema natural como consecuencia de la actividad empresarial (Ashfaq *et al.*, 2021; Ren *et al.*, 2021). El impacto negativo de la acción humana, y especialmente de la actividad empresarial, sobre el ecosistema natural pone en riesgo la sostenibilidad de nuestro actual modelo de desarrollo socioeconómico (Berbegal *et al.*, 2019; Marco-Lajara *et al.*, 2021). En los últimos años ha habido una tendencia creciente entre las empresas y los estudiosos a incluir un enfoque sostenible en sus procesos y acciones. Esta tendencia se ha visto impulsada por diversos factores, como la demanda de los consumidores, la diferenciación de las marcas, las presiones normativas, la reducción de costes y el creciente reconocimiento de la necesidad de abordar los retos medioambientales y sociales. En este sentido, las partes interesadas y el mundo académico han presionado a las organizaciones para que formulen políticas sociales, económicas y medioambientales (Roscoe *et al.*, 2019; Li & Ramanathan, 2020). Estudios recientes han demostrado, por ejemplo, que la ecologización de la tecnología de la información y los procesos informáticos puede ayudar a las empresas a minimizar las emisiones de carbono, el uso de energía y las operaciones de eliminación de residuos (Bai *et al.*, 2017; Ojo *et al.*, 2019). Así, ha aumentado la atención

de los investigadores hacia la introducción de una perspectiva medioambiental en cada una de las áreas o departamentos que componen las empresas, siendo esencial para fomentar la creatividad y el desarrollo de innovaciones dentro de las firmas (Zailani *et al.*, 2015; Awan *et al.*, 2019).

Cada vez más, las empresas tratan de fomentar prácticas responsables con el medio ambiente. Los enfoques ecologistas de las empresas se basan en el conocimiento, el liderazgo y las capacidades medioambientales de la organización, lo que, desde una perspectiva ecológica, se traduce en una estructura de gobierno corporativo que funciona y en una mejora del rendimiento operativo (Song *et al.*, 2020). De este modo, el énfasis de la industria se ha desplazado hacia un enfoque más ecológico en diversos sectores, siendo la innovación, el liderazgo, la motivación y la creatividad algunos de los más cruciales (Shahzad *et al.*, 2020). En el campo de la sostenibilidad empresarial, varios estudiosos han establecido que la actitud de una empresa hacia el fomento de la creatividad y la innovación con fines medioambientales puede desempeñar un papel clave en la mejora de la eficiencia de los recursos y de su reputación en el mercado, así como de los resultados de la empresa tanto desde el punto de vista financiero como estratégico (Packalén, 2010; Chen & Chang, 2013; Yong *et al.*, 2019).

En general, se reconoce que la creatividad es un factor predictivo de la mejora del rendimiento organizativo, la competitividad y las actividades de servicio al cliente (Darvishmotevali *et al.*, 2020). De este modo, las empresas pueden aplicar la creatividad verde al desarrollo de nuevas tecnologías, sistemas o técnicas para reducir la degradación medioambiental (Chen & Chang, 2013; Jia *et al.*, 2018; Eide *et al.*, 2020). Además, al aprovechar su creatividad verde, las empresas pueden ser más innovadoras, lo que puede ayudarlas a mejorar su posición competitiva en los mercados (Chen, 2008; Sánchez-García *et al.*, 2022a). La creatividad verde ha surgido como una capacidad cognitiva individual para poner en práctica soluciones responsables con el medio ambiente (Ali *et al.*, 2020), y se refiere a ideas innovadoras y valiosas sobre bienes, servicios o actividades medioambientales, en las que influyen elementos individuales y colectivos (Chen & Chang, 2013; Song & Yu, 2018; Eide *et al.*, 2020). En relación con esto, los responsables políticos parecen ser cada vez más conscientes del potencial de la innovación medioambiental para combatir el cambio climático, lo que puede influir en su apoyo al desarrollo de nuevas soluciones por parte de las empresas para reducir el impacto de la actividad empresarial en el entorno natural (Chen & Chang, 2013; Marco-Lajara *et al.*,

2023a). En consecuencia, parece que las empresas tienden a desarrollar innovaciones para reducir el impacto de sus actividades en el medio ambiente (Ali *et al.*, 2020).

No obstante, se requieren futuras investigaciones para comprender la función de los directivos a la hora de garantizar la sostenibilidad de las empresas y, en particular, el papel del liderazgo transformacional (Li *et al.*, 2020; Pham *et al.*, 2020). El éxito de las empresas depende de su capacidad para utilizar recursos que son esenciales, poco comunes y costosos de reproducir para los competidores (Takeuchi *et al.*, 2007). La perspectiva basada en los recursos postula que la capacidad de una empresa para aprovechar sus recursos estratégicos permite realizar tareas de forma única que garantizan un rendimiento sostenido e impulsan la ventaja competitiva (Barney & Wright, 1998). Desde este punto de vista, se considera que el liderazgo transformacional verde es un recurso crucial para los resultados medioambientales de las empresas (Huang *et al.*, 2021). Varios investigadores examinaron cómo se relacionan el liderazgo transformacional verde, el sistema de gestión ambiental y el rendimiento de una empresa, concluyendo un impacto indirecto que se materializa a través de diversos factores y prácticas (Roscoe *et al.*, 2019; Li *et al.*, 2020; Pham *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020). El liderazgo transformacional verde puede definirse como la conducta de los directivos que animan a sus subordinados a cumplir los objetivos medioambientales, inspirándoles para que superen los niveles esperados a este respecto (Cheng & Chang, 2013). Este tipo de liderazgo fomenta un comportamiento innovador respetuoso con el medio ambiente entre los trabajadores, lo que puede influir positivamente en los esfuerzos realizados por las empresas para reducir el impacto ambiental de sus actividades (Mittal & Dhar, 2016; Li *et al.*, 2020).

Pruebas anteriores sugieren que, desde una perspectiva medioambiental, el liderazgo puede ser un factor relevante para impulsar el comportamiento creativo (Jia *et al.*, 2018; Singh *et al.*, 2020; Tuan, 2020). Además, aquellos líderes con una imagen positiva respecto a la estrategia de gestión medioambiental de la empresa, demuestran una conducta respetuosa con el medio ambiente y acogen favorablemente el pensamiento innovador que promueve la consecución de los objetivos corporativos de conservación medioambiental (Song & Yu, 2018). Sin embargo, no sólo la creatividad, sino también la motivación puede tener un efecto significativo en el nivel de innovación de una empresa. La motivación es intrínsecamente placentera y resulta eficaz cuando los individuos o trabajadores creen que

tiene un origen interno (Hagger & Chatzisarantis, 2015). En esta línea, existe una preocupación generalizada por la protección del entorno natural, que tiende a motivar a las personas a actuar, en mayor o menor medida, a favor de su preservación. El respeto por el medio ambiente parece ser una motivación intrínseca del ser humano, que puede traducirse en esfuerzos dedicados al desarrollo de soluciones que protejan y preserven el patrimonio natural de los daños causados por la actividad humana. En este sentido, los empleados pueden aportar ideas ecológicas más creativas al tener un mayor deseo de producir bienes respetuosos con el medio ambiente.

En cuanto a la relevancia de esta investigación, comprender la forma en que el liderazgo transformacional impulsa la motivación, la creatividad y la innovación en las empresas es esencial para saber cómo pueden las organizaciones promover y mantener la innovación en el entorno empresarial actual, en rápida evolución. El liderazgo transformacional es un estilo de liderazgo que hace hincapié en inspirar y capacitar a los empleados, fomentar una cultura organizativa positiva y alentar la innovación y el cambio. Entonces, este tipo de líderes puede tener un impacto positivo en la motivación, creatividad e innovación de los empleados, inspirándoles y motivándoles para trabajar hacia una visión común, promoviendo un sentido de propiedad y compromiso entre los empleados que puede impulsar la creatividad y la innovación. También pueden impulsar la creación de un entorno de trabajo positivo que fomente la comunicación abierta, la colaboración y la asunción de riesgos, factores todos ellos importantes para la innovación. Al proporcionar a los empleados los recursos y el apoyo necesarios, como formación, retroalimentación y reconocimiento, los líderes transformacionales pueden crear un entorno que fomente la innovación y la creatividad, es decir, construir una cultura de la innovación dentro de la organización, promoviendo la experimentación y la búsqueda de ideas innovadoras.

Sin embargo, son pocos los estudios que, desde un enfoque medioambiental, han centrado su atención en la innovación verde desde el punto de vista de directivos y trabajadores (Jia *et al.*, 2018; Song & Yu, 2018). Faltan pruebas empíricas en la bibliografía sobre cómo influye el liderazgo transformacional verde en la motivación y la creatividad verdes, y cómo afectan estas características a la innovación verde (Ali *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020). El objetivo principal de esta investigación es analizar la relación entre el liderazgo transformacional verde y el desarrollo de innovaciones

verdes en las empresas. Además, se pretende determinar si existe un efecto mediador de la motivación y la creatividad verdes en la relación establecida. A continuación, se pretende averiguar si el liderazgo transformacional verde influye directa e indirectamente en el rendimiento innovador verde de las empresas, utilizando las variables mediadoras especificadas. Este trabajo centra su atención en la industria vitivinícola, que fabrica productos de gran valor de mercado y se ve especialmente afectada por el acelerado cambio climático provocado por la acción humana, sobre todo debido al potencial impacto negativo de la actividad empresarial en el medio ambiente (Berbegal *et al.*, 2019; Fischer *et al.*, 2018; Merkyté *et al.*, 2020; Fuentes-Fernández *et al.*, 2022; Montalvo-Falcon *et al.*, 2023; Sánchez-García *et al.*, 2023a). Así pues, esta investigación puede aportar valiosas ideas sobre cómo las organizaciones pueden promover eficazmente la innovación verde y la sostenibilidad, al tiempo que fomentan la motivación y la creatividad de los empleados, impulsando un liderazgo transformacional verde.

La estructura del documento es la siguiente. Tras esta introducción, en el siguiente apartado se profundiza en la literatura que sirve de base para el planteamiento de las hipótesis. En el tercer apartado se explica la metodología y, a continuación, se exponen y discuten los resultados del análisis estadístico. Por último, se extraen las conclusiones, las limitaciones y las posibles líneas de investigación futuras.

Revisión bibliográfica

Liderazgo transformacional verde e innovación verde

La innovación es un factor clave para producir productos sanos y de alta calidad, especialmente en la industria alimentaria y de bebidas, así como para mejorar la competitividad de las empresas, incluso en las tradicionales, como la industria vitivinícola (Kühne *et al.*, 2010; Rabadán, 2021). Sin embargo, desde el punto de vista medioambiental, la innovación es un factor que permite a las empresas reducir su impacto ambiental mediante el desarrollo y la aplicación de técnicas, sistemas o procesos de fabricación menos peligrosos (Xie *et al.*, 2019; Awan *et al.*, 2021; Pizoñ *et al.*, 2022). La innovación verde puede entenderse como el desarrollo y la aplicación con éxito de un producto, proceso, técnica o sistema que reduce el impacto medioambiental de las empresas, lo que puede tener varias ventajas para éstas, como la mejora de su reputación, el ahorro de costes y la capacidad de responder a los retos medioambientales (Chen *et al.*, 2014; Tariq *et al.*, 2019; Martínez-Falcó *et al.*, 2023a). Así pues, la innovación verde, además de permitir a las

empresas abordar los problemas medioambientales y promover el desarrollo sostenible, favorece un rendimiento superior (Mittal & Dhar, 2016; Rehman *et al.*, 2021).

La innovación verde promueve la expansión económica y el progreso, siendo un elemento relevante para superar el actual desafío medioambiental (Li *et al.*, 2022; Yang & Zhu, 2022). Múltiples expertos han afirmado que la innovación verde es un precursor esencial del desarrollo sostenible (Tseng *et al.*, 2013; Ahmeda *et al.*, 2020), pero aportando resultados poco concluyentes (Awan *et al.*, 2019). Este tipo de innovaciones implican la modificación de bienes, procesos y tecnología para limitar los daños medioambientales y maximizar la eficiencia en el uso de los recursos, lo que permite a las empresas reducir los costes de fabricación y los plazos, entre otros beneficios (Xie *et al.*, 2019). Además, estas innovaciones promueven la atracción de nuevos consumidores dispuestos a gastar más dinero en servicios y bienes respetuosos con el medio ambiente, lo que aumenta la productividad y la rentabilidad de las empresas (Ahmeda *et al.*, 2020; Ali *et al.*, 2020; Fuentes-Fernández *et al.*, 2022). A pesar de que se ha demostrado la influencia del liderazgo transformacional verde en el desarrollo sostenible, sigue siendo necesario profundizar en su papel en la generación de innovaciones verdes (Chen *et al.*, 2014; Mittal & Dhar, 2016]. Teniendo en cuenta el actual movimiento ecologista empresarial, el desarrollo de productos y prácticas respetuosos con el medio ambiente se están convirtiendo en aspectos cruciales para los directivos (Awan *et al.*, 2019).

A este respecto, se ha reconocido que el liderazgo transformacional verde es un elemento significativo que influye en la creación de productos ecológicos (Ahmeda *et al.*, 2020). Esta noción se refiere a inspirar y motivar a las empresas para que cumplan sus objetivos medioambientales (Chen & Chang, 2013). Según Gerini *et al.* (2021), las personas cambian su comportamiento cuando se enfrentan a una crisis, por lo que los empleados podrían adaptar su actitud hacia el cambio climático si fueran más conscientes de la importancia de reducir el impacto negativo de las empresas en el entorno natural. En este sentido, el liderazgo transformacional verde inculca objetivos verdes en la visión de la empresa y empuja a los empleados a absorber y aplicar actitudes y ethos sostenibles para cumplir los objetivos organizativos y medioambientales (Mittal & Dhar, 2016; Singh *et al.*, 2020). Además, es un factor crucial para lograr la sostenibilidad medioambiental porque anima a las personas a pensar de forma innovadora, a establecer conexiones únicas y

a promover políticas y prácticas ecológicas para impulsar la innovación en este ámbito (Li & Ramanathan 2020; Çop *et al.*, 2021]. Según Xie *et al.* (2019), este estilo de liderazgo permite generar innovaciones verdes mediante la integración de la información y las tendencias actuales de la industria y las últimas tecnologías, así como la recaudación de fondos y la formación de los empleados en procesos innovadores, entre otras cosas. La base de conocimientos de las empresas a este respecto parece afectar positivamente a sus resultados medioambientales (Marco-Lajara *et al.*, 2022b).

Numerosos estudios demuestran que el liderazgo transformacional verde contribuye a limitar las consecuencias negativas de la contaminación industrial en el medio ambiente circundante (Wang *et al.*, 2018; Li & Ramanathan, 2020). En esta línea, debates recientes establecen que el liderazgo transformacional verde puede potenciar la búsqueda de un rendimiento verde mediante el desarrollo de innovaciones verdes (Mittal & Dhar, 2016; Mukonza & Swarts, 2019; Singh *et al.*, 2020). Sin embargo, hasta la fecha, no se sabe muy bien cómo pueden beneficiarse las empresas del liderazgo transformacional verde (Singh *et al.*, 2020). Sobre la base de lo anterior, se formula la siguiente hipótesis:

Hipótesis 1 (+): Existe una relación positiva y significativa entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde de las empresas.

Motivación verde

La motivación puede definirse como una condición en la que las acciones dirigidas a un objetivo están sostenidas por el amor y el entusiasmo de las personas, además de por otros incentivos y ventajas personales (Deci & Ryan, 1985; Schunk & DiBenedetto, 2020). Es el ingrediente central de la creatividad que mantiene a las personas comprometidas con su profesión, aumenta su concentración y, en consecuencia, conduce a una mayor satisfacción, pericia y comportamiento innovador (Gumusluoglu & Ilsev, 2009; Marsden *et al.*, 2015). La capacidad de sentir y pensar en términos de sostenibilidad medioambiental de la empresa impulsa a los empleados a llevar a cabo acciones ecológicas, inspirándoles así a alcanzar objetivos medioambientales concretos (Rademaker & Royne, 2018). Norton *et al.* (2015) destacaron la importancia de la motivación para fomentar las prácticas de innovación verde dentro de una organización. Cuando los trabajadores se encuentran en un estado emocional favorable, están más motivados para alcanzar sus propios objetivos, incluidos los medioambientales (Biraglia & Kadile, 2017).

Los líderes transformacionales verdes pueden servir de modelo positivo para los trabajadores, permitiéndoles interiorizar mejor los ideales y objetivos del desarrollo sostenible desde el punto de vista medioambiental, reforzando así su impulso autónomo para adoptar comportamientos respetuosos con el medio ambiente (Boiral *et al.*, 2015; Yuriev *et al.*, 2018). A medida que los trabajadores adopten e interioricen los valores comunicados por sus líderes, aumentará la importancia de dichos valores medioambientales en la creación de su propia identidad, lo que hará que los esfuerzos de protección medioambiental tengan más sentido (Turaga *et al.*, 2010; Wesselink *et al.*, 2017). De este modo, la motivación verde se produce cuando las empresas adquieren conciencia medioambiental y animan a los empleados a generar ideas y planes para hacer más ecológica la empresa con el fin de mantener el ecosistema natural circundante (Caldera *et al.*, 2019; Ali *et al.*, 2020). La motivación verde ha llevado a las empresas a reconsiderar los bienes que producen y los procesos que utilizan para fabricarlos, estimulando así la creación de soluciones sostenibles desde el punto de vista medioambiental (Ali *et al.*, 2020).

Los líderes transformacionales ecológicos impulsan la motivación de los empleados responsables con el medio ambiente mediante el desarrollo profesional y el establecimiento de valores comunes (Chen *et al.*, 2015; Mittal & Dhar, 2016). A continuación, este tipo de líderes influyen en las creencias, valores e ideas de los seguidores comunicando su visión de un futuro más ecológico a través de acciones corporativas y del desarrollo de innovaciones responsables con el medio ambiente (Ahmeda *et al.*, 2020). Este estilo de liderazgo distintivo contribuye a crear una atmósfera propicia para aumentar la motivación desde el punto de vista medioambiental. El liderazgo transformacional verde imbuje a los empleados de nuevas creencias, valores y competencias y, a cambio, aumentan su dedicación y compromiso, lo que puede traducirse en una mayor creatividad y una mejora de los resultados medioambientales de las empresas (Chen & Chang, 2013; Zhou *et al.*, 2018). Investigaciones anteriores examinaron la relación entre las concepciones tradicionales del liderazgo transformacional y la motivación, y hallaron una correlación favorable entre ellas (Afsar *et al.*, 2014; Chua & Ayoko, 2021).

Entonces, bajo un liderazgo transformacional verde, las personas pueden verse impulsadas a llevar a cabo actividades verdes e involucrarse en comportamientos proambientales, dotando a las tareas medioambientales de un significado propio a través de la visión, el carisma y la inspiración de los líderes (Chen

& Chang, 2013). En este sentido, la estimulación y el apoyo de los directivos, ligados al reconocimiento personal, pueden potenciar el compromiso y la disposición de los empleados para implicarse en tareas medioambientales, siendo el apoyo moral y técnico proporcionado por los directivos un factor clave que aumenta la motivación de sus empleados para llevar a cabo investigaciones y avances en materia medioambiental (Chen & Chang, 2013; Mittal & Dhar, 2016). Esto nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

Hipótesis 2 (+): La motivación verde ejerce un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde de las empresas.

Creatividad verde

El acto de creatividad es un fenómeno simultáneamente psicológico, social y físico, y proporciona ideas novedosas y soluciones potenciales (Walia, 2019; Glaveanu *et al.*, 2020). El ambiente creado en el lugar de trabajo puede fomentar o inhibir el entusiasmo y la inventiva de los empleados de la empresa (Amabile, 2011). El hecho de que las empresas permitan a sus empleados desarrollar habilidades vinculadas a un área relevante para la organización puede favorecer el aumento de la creatividad, tanto individual como organizativa. De este modo, se puede entrenar y desarrollar la creatividad, de modo que a través de la práctica se puede potenciar la creatividad de los empleados y de la empresa (Amabile, 2011; Fürst & Grin, 2018). En esta línea, la motivación puede considerarse la premisa central de la creatividad y, por tanto, el motor de su conducta innovadora, de modo que los trabajadores son más creativos cuando perciben que una tarea es interesante, atractiva y supone un reto (Amabile, 2011). Diversos estudios sugieren algunos elementos externos que pueden potenciar la creatividad de las personas, entre los que cabe destacar el apoyo de líderes bien establecidos y un ambiente innovador (Wang *et al.*, 2013; Jaiswal & Dhar, 2015; Tung, 2016).

Los líderes transformacionales muestran una conducta inusual e innovadora y sirven de ejemplo para la innovación en toda la empresa, desempeñando un papel crucial en la generación de ideas originales y la producción de resultados innovadores (Mittal & Dhar, 2016). Los líderes pueden potenciar la motivación de los empleados, de modo que los líderes transformacionales verdes pueden tener efectos sustanciales en el comportamiento de gestión medioambiental de los trabajadores de una organización (Mi *et al.*, 2019). De este modo, son capaces de motivar a los miembros del equipo y aumentan los conocimientos de los

subordinados sobre cuestiones fundamentales de convivencia y respeto por el medio ambiente (Woods, 2007). Mediante la implantación de un liderazgo inspirador, se puede animar a los empleados a pensar de forma creativa, lo que les permite observar las cosas desde nuevas perspectivas y adquirir nuevos conocimientos valiosos (Avolio *et al.*, 1999; Khalili, 2016). Además, la atención personalizada de los líderes carismáticos permite descubrir las necesidades y motivaciones únicas de cada empleado, de modo que la comunicación puede individualizarse para aumentar su compromiso con los objetivos de la organización (Li *et al.*, 2017).

El liderazgo transformacional verde estimula a los empleados a priorizar los objetivos corporativos por encima de las ambiciones personales, les dirige en todas las circunstancias, les ayuda cuando es necesario y les inspira para producir soluciones medioambientales únicas (Mittal & Dhal, 2016). De este modo, mediante el establecimiento de un liderazgo eficaz que genere en la empresa un clima positivo, colaborativo y desafiante orientado a la innovación, se motiva la generación de ideas novedosas por parte de todos los miembros de la empresa para que, a través de la práctica, los empleados mejoren sus capacidades creativas (Amabile & Pillemer, 2012). Así pues, los líderes transformacionales verdes deben aconsejar y animar a su personal a comprometerse con la innovación verde (Chen & Chang, 2013; Zhou *et al.*, 2018). La creatividad verde puede interpretarse como ideas novedosas y valiosas dirigidas al desarrollo de bienes, servicios, procesos o comportamientos verdes (Chen & Chang, 2013). Al reconocer los requisitos, habilidades e incentivos de los trabajadores, este tipo de liderazgo anima a la gente a ofrecer ideas verdes aplicables a la empresa. De hecho, esto les permite pensar con originalidad, estudiar los problemas desde diversas perspectivas e investigar soluciones novedosas a los retos medioambientales (Chen & Chang, 2013), y puede impulsar a los empleados a buscar formas novedosas de asumir su responsabilidad en cuestiones ecológicas. Teniendo en cuenta lo anterior, se propone la siguiente hipótesis:

Hipótesis 3 (+): La creatividad verde ejerce un efecto mediador en la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde de las empresas.

Efecto de la creatividad verde en el desarrollo de innovaciones verdes, impulsado por el liderazgo y la motivación medioambientales de la organización.

El liderazgo transformacional verde permite a las empresas adaptarse cada vez mejor a las exigencias del

entorno natural, liberándolas de la inercia organizativa y abriéndoles nuevas vías de desarrollo (Li & Ramanathan, 2020; Chen *et al.*, 2014). Este tipo de liderazgo se centra en objetivos a largo plazo, fomenta valores positivos entre los empleados y motiva orgánicamente al personal para que adquiera competencias medioambientales (Dust *et al.*, 2014; Zhou *et al.*, 2018). A continuación, estos líderes motivan al personal para que produzca nueva información e ideas alternativas y desarrolle las habilidades de comprensión y aplicación necesarias para utilizarlas (Svendsen & Joensson, 2016; Sánchez-García *et al.*, 2023b).

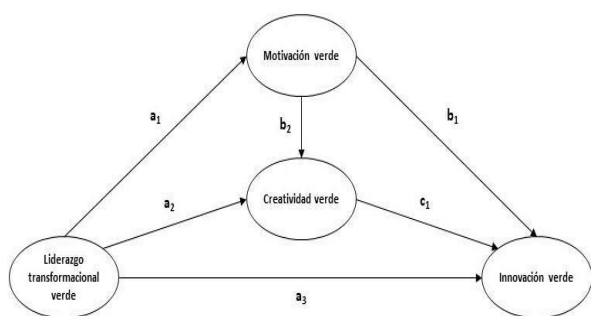
Dichos líderes proporcionan una atmósfera que estimula intrínsecamente a los empleados a participar en tareas duras y no rutinarias y hace que el trabajo sea más emocionante a través del pensamiento creativo y los enfoques innovadores para resolver los retos empresariales (Henker *et al.*, 2015; Mahmood *et al.*, 2018). Desde este punto de vista, el impulso de un empleado a realizar tareas creativas mejora cuando la actividad es atractiva, exigente, divertida e intrigante (Amabile & Pillemer, 2012). Los líderes transformacionales comprometidos con el medio ambiente pueden mejorar los resultados de la empresa en este ámbito porque, al conocer y satisfacer individualmente las necesidades de los empleados, pueden fomentar el pensamiento creativo entre ellos y aumentar su compromiso para alcanzar los objetivos medioambientales de la empresa (Mukonza & Swarts, 2019). Además, pueden influir en la innovación organizativa, fomentando así el desarrollo de prácticas ecológicas dentro de las empresas (Liao & Chen, 2018). A este respecto, es importante recordar que el comportamiento creativo debe gestionarse y orientarse hacia la resolución de problemas; de lo contrario, la empresa sería incapaz de responder eficazmente a las dificultades medioambientales (Zhang *et al.*, 2020). La participación de personas creativas es esencial para aumentar la probabilidad de que la empresa consiga una innovación verde (Adams *et al.*, 2016; Xie *et al.*, 2019; Rehman *et al.*, 2021).

Los empleados que carecen de entusiasmo, pasión e interés por realizar tareas creativas ecológicas probablemente no proporcionen los resultados deseados en términos medioambientales (Amabile, 1997). La motivación verde sólo puede ser eficaz si los trabajadores se interesan por las preocupaciones ecológicas. Es posible que algunos miembros del personal sientan un mayor aprecio y entusiasmo por el mundo natural y se sientan más inclinados a participar en actividades ecológicas. En esta línea, el liderazgo

solidario suele demostrar preocupación por las necesidades y emociones de los empleados, ayudándoles a desarrollar sus talentos, por lo que, si además se compromete a minimizar el impacto medioambiental de la empresa, entonces puede fomentar la motivación y creatividad del personal en estos ámbitos (Dirani *et al.*, 2020; Chanana, 2021). Además, la confianza de los líderes en su personal puede estimular las habilidades para asumir riesgos y la capacidad de pensar de forma crítica (Mittal & Dhar, 2016). La noción de creatividad sugiere que las personas son más creativas en un contexto en el que el liderazgo anima al personal a considerar sus actividades como inspiradoras, agradables, interesantes y difíciles (Amabile, 2011). Por lo tanto, en el entorno empresarial, el papel de los líderes transformacionales ecológicos consiste en impulsar una motivación verde que fomente una mentalidad ecológica creativa entre los empleados (Zhang & Bartol, 2010; Amabile & Pillemer, 2012). Sobre la base de lo anterior, se hipotetiza lo siguiente:

Hipótesis 4 (+): Existe una doble mediación de las variables motivación verde y la creatividad verde en la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde de las empresas.

Figura 1. Nomograma del modelo propuesto.
Nomograma del modelo propuesto.



H1 = a_3 : Liderazgo transformacional verde \rightarrow Innovación verde.
H2 = $a_1 \times b_1$: Liderazgo transformacional verde \rightarrow Motivación verde \rightarrow Innovación verde.
H3 = $a_2 \times c_1$: Liderazgo transformacional verde \rightarrow Creatividad verde \rightarrow Innovación verde.
H4 = $a_1 \times b_2 \times c_1$: Liderazgo transformacional verde \rightarrow Motivación verde \rightarrow Creatividad verde \rightarrow Innovación verde.

Materiales y métodos

Población y muestra

La población objeto de estudio está formada por empresas españolas que operan en el ámbito de la industria vitivinícola. Según la base de datos SABI, en 2021 había 4.373 empresas en funcionamiento en España, de las cuales alrededor del 99% eran MIPYME. La muestra incluye 196 empresas españolas operativas. España es uno de los principales productores de vino del

mundo, con una larga historia de producción vinícola y una diversa gama de regiones vinícolas. Este país posee la mayor superficie de viñedo del mundo, con un 13% de la superficie total mundial (más de 941.000 hectáreas de viñedo), siendo también líder en viñedo ecológico (más de 121.000 hectáreas de viñedo ecológico), es el primer exportador mundial por volumen (más de 2.300 millones de litros), y el tercer exportador por valor (2.914 millones de euros). Además, más del 85% de las bodegas españolas exportan sus productos a 189 países. Esta industria empleó al 2,4% de la mano de obra total en España y aportó el 2,2% del valor añadido bruto en 2021 (información extraída de la página web de la Federación Española del Vino, con fecha 28 de febrero de 2023: <https://www.fev.es/es/>).

La industria vitivinícola española está muy centrada en la calidad y la sostenibilidad, lo que le ha permitido labrarse una excelente reputación a escala internacional y posicionarse como uno de los principales contribuyentes a la economía del país (Marco-Lajara *et al.*, 2022c). España cuenta con más de 60 regiones vinícolas, cada una con su propio clima, suelo y variedades de uva únicos, lo que permite a los viticultores españoles producir una amplia gama de vinos (Ferrer *et al.*, 2022). Según este autor, los vinos españoles son conocidos por su alta calidad, y varias regiones vinícolas, como Rioja y Priorat, se han ganado el reconocimiento internacional por sus estilos distintivos, lo que ha posicionado a España como uno de los principales productores de vinos premium a nivel internacional. En los últimos años, la industria vinícola española también ha experimentado un aumento de la producción de vino ecológico y biodinámico. Esta tendencia refleja la creciente demanda de vinos producidos de forma sostenible por parte de los consumidores y el reconocimiento de los beneficios medioambientales de la agricultura ecológica y biodinámica. A pesar de estos puntos fuertes, el sector vitivinícola español se enfrenta a varios retos, como la competencia de otros países productores de vino y el cambio en las preferencias de los consumidores (Marco-Lajara *et al.*, 2022c).

Las empresas españolas del sector vitivinícola comparten varias características clave, como su apuesta por los métodos de producción tradicionales, el uso de variedades de uva locales y su énfasis en el enoturismo como motor clave del crecimiento. Muchas bodegas españolas llevan siglos en funcionamiento y siguen utilizando técnicas tradicionales como la vendimia manual, el pisado y el envejecimiento del vino en barricas de roble (Marco-Lajara *et al.*, 2022b). Estos métodos se consideran esenciales para preservar el carácter único y la calidad de los vinos españoles. En

este sentido, España cuenta con una gran variedad de variedades de uva, muchas de las cuales son exclusivas del país, y los vinicultores españoles suelen dar prioridad al uso de variedades locales en sus vinos (Marco-Lajara *et al.*, 2022b; Martínez-Falcó *et al.*, 2023b). Este énfasis en las variedades locales ayuda a distinguir los vinos españoles de los producidos en otras regiones y contribuye a la diversidad y complejidad de la industria vinícola española.

Recogida de datos y medición de variables

Mediante la creación y distribución de un cuestionario se recogieron datos. Tras evaluar la validez estadística de los cuestionarios cumplimentados y eliminar los considerados no válidos (debido a una cantidad considerable de datos perdidos, patrones de respuesta o respuestas de un solo valor), se obtuvieron 196 respuestas válidas. Mediante su técnica de "R² mínimo", Hair *et al.* (2016) demuestran que un modelo con un valor R² mínimo de 0,500 y un máximo de tres predictores requiere un tamaño de muestra mínimo de 38.

Liderazgo transformacional verde (variable independiente). Se mide mediante una escala Likert de siete puntos. Se construyó basándose en el estudio de Chen y Chang (2013) y tiene seis componentes.

La innovación verde (variable dependiente) se evaluó mediante una escala Likert de siete puntos y consta de ocho ítems. Basándose en el estudio de Chen (2008), se utilizaron escalas validadas compuestas por cuatro ítems cada una para evaluar el rendimiento innovador del producto y del proceso, respectivamente.

Motivación verde (variable mediadora): basada en el trabajo de Úbeda-García *et al.* (2022), utilizándose una escala Likert de siete puntos y cuatro ítems.

Creatividad verde (variable mediadora): utilizó una escala Likert de siete puntos y cuatro ítems, y se basó en los trabajos de investigación de Chen y Chang (2013) y Song y Yu (2018).

3.3. Técnica de análisis

Para evaluar las hipótesis, utilizamos la técnica multivariante de segunda generación de modelización de ecuaciones estructurales por mínimos cuadrados parciales, PLS-SEM y, en concreto, se empleó la versión 3.9 del software SmartPLS. Se trata de una técnica estadística utilizada para analizar las relaciones entre constructos latentes en un conjunto de datos. Un gran número de investigadores en el campo de la gestión estratégica empresarial se han centrado en esta técnica (Hair *et al.*, 2012). Según Hair *et al.* (2019a), este método es apropiado para el análisis predictivo,

especialmente en ciencias sociales, debido al carácter latente de las variables consideradas en este campo. Además, es un enfoque flexible para modelar relaciones complejas, estima las relaciones entre constructos latentes y variables manifiestas directamente, y permite probar modelos de medida tanto reflexivos como formativos (Chin, 1998; Dijkstra & Henseler, 2015; Henseler *et al.*, 2015). Entonces, es una herramienta eficiente para la estimación de modelos complejos con un gran número de variables latentes medidas por múltiples indicadores, o diversas relaciones estructurales, y facilita el modelado de las relaciones entre un gran número de variables, ofreciendo mayor flexibilidad y robustez que los enfoques tradicionales (Hair *et al.*, 2019a).

Resultados

Para evaluar el modelo de medida, debe investigarse su consistencia interna y su validez convergente y discriminante (Hair *et al.*, 2019a). Según estos autores, se utiliza la prueba de Dijkstra-rho Henseler (ρ_A). Como se observa en la Tabla 1, todos los resultados son significativamente superiores a 0,7 (Dijkstra & Henseler, 2015; Hair *et al.*, 2019a).

Tabla 1. Evaluación de la consistencia interna y la validez convergente

CONSISTENCIA INTERNA Y VALIDEZ CONVERGENTE				
	C.A.	ρ_{HO}_A	C.R.	A.V.E.
C.V.	0,870	0,873	0,902	0,607
I.V.	0,714	0,717	0,875	0,777
M.V.	0,886	0,888	0,921	0,745
L.T.V.	0,868	0,871	0,901	0,603
CARGAS EXTERNAS				
	C.V.	I.V.	M.V.	L.T.V.
I.V. proceso		0,872		
I.V. producto		0,891		
C.V. 1	0,783			
C.V. 2	0,779			
C.V. 3	0,845			
C.V. 4	0,801			
C.V. 5	0,710			
C.V. 6	0,750			
M.V. 1			0,909	
M.V. 2			0,846	
M.V. 3			0,840	
M.V. 4			0,856	
L.T.V. 1				0,766
L.T.V. 2				0,813
L.T.V. 3				0,713
L.T.V. 4				0,824
L.T.V. 5				0,806
L.T.V. 6				0,731
	FIV	C.V.	I.V.	M.V.
C.V.			1,518	
I.V.				
M.V.		1,270	1,459	
L.T.V.		1,270	1,436	1,000

Nota: C.A.: alfa de Cronbach; C.R.: fiabilidad compuesta; A.V.E.: varianza media extraída; L.T.V.: liderazgo transformacional verde; I.V.:

innovación verde; M.V.: motivación verde; C.V.: creatividad verde; FIV: factor de inflación de la varianza.

Para evaluar la consistencia interna, además de analizar el Rho A de Dijkstra-Henseler, se examinaron el alfa de Cronbach y la fiabilidad compuesta. En cuanto a la evaluación de la validez convergente, la medición se realiza mediante la evaluación de la fiabilidad de los indicadores, es decir, el tamaño de las cargas externas (λ), y la Varianza Media Extraída (AVE), que se refiere al valor medio total de las cargas al cuadrado de los indicadores que pertenecen al mismo constructo (Hair *et al.*, 2019a). Las cargas externas tienen un valor superior a 0,707, y el AVE es superior a 0,5, por lo que también se cumple este requisito (Dijkstra & Henseler, 2015; Hair *et al.*, 2019a).

Tabla 2. Evaluación de la validez discriminante
Evaluación de la validez discriminante

VALIDEZ DISCRIMINANTE				
FORNELL-LARCKER	C.V.	I.V.	M.V.	L.G.
C.V.	0,779			
I.V.	0,537	0,882		
M.V.	0,505	0,519	0,863	
L.T.V.	0,493	0,432	0,461	0,777
HTMT				
C.V.	C.V.	I.V.	M.V.	L.G.
C.V.				
I.V.	0,677			
M.V.	0,568	0,651		
L.T.V.	0,556	0,546	0,523	

Nota: HTMT: Heterotrait-Monotrait; L.T.V.: Liderazgo transformacional verde; I.V.: Innovación verde; M.V.: Motivación verde; C.V.: Creatividad verde.

Históricamente, se han utilizado el análisis de carga cruzada y el método de Fornell y Larcker. Sin embargo, la Relación Heterotrait-Monotrait (HTMT) es una herramienta más eficaz para determinar las dificultades de validez discriminante (Henseler *et al.*, 2015). Kline (2011) establece que el ratio HTMT debe ser inferior a 0,85. El modelo satisface ampliamente este criterio, como demuestra la Tabla 2.

Evaluación del modelo estructural

La evaluación del modelo estructural nos ayuda a determinar el poder predictivo y la naturaleza de las numerosas interrelaciones de las variables latentes del modelo, y a evaluar así las hipótesis previstas en el marco teórico. La evaluación del modelo estructural se lleva a cabo de acuerdo con el método descrito por Hair *et al.* (2019b). En el primer paso, se realiza un análisis mediante la técnica algoritmo PLS para evaluar el grado de colinealidad entre los constructos predichos, manteniendo el valor VIF por debajo de 3 (Hair *et al.*, 2019b).

A continuación, se calculan los coeficientes *path* de las asociaciones establecidas ejecutando el procedimiento

bootstrapping en modo completo con 5.000 submuestras aleatorias y un intervalo de confianza del 95%. Estos coeficientes, cuyos valores oscilan entre 0 y 1, reflejan en qué medida un cambio en el valor de la variable exógena afecta al valor de la variable endógena. A continuación, los coeficientes R^2 se utilizan para evaluar el poder predictivo del modelo para cada variable. Según Hair *et al.* (2019a), los valores de R^2 de 0,25, 0,50. y 0,75 son débiles, moderados y significativos, respectivamente.

Tabla 3. Resumen de los efectos directos

Relaciones directas	Coef (β)	D.E.	p-values	I.C. 95%	Resultado
C.V. -> I.V.	0,320**	0,074	0,000	[0,166-0,477]**	
M.V. -> C.V.	0,353**	0,073	0,000	[0,359-0,626]**	
M.V. -> I.V.	0,293**	0,077	0,000	[0,581-0,762]**	
L.T.V. -> C.V.	0,331**	0,072	0,000	[0,017-0,287]*	
L.T.V. -> I.V.	0,138*	0,070	0,049	[0,136-0,438]**	H1✓
L.T.V. -> M.V.	0,461**	0,063	0,000	[0,142-0,461]**	

Nota: Coef.: Coeficiente; D.E.: Desviación estándar; I.C.: Intervalo de confianza; C.G.: Creatividad verde; I.G.: Innovación verde; M.G.: Motivación verde; L.T.G.: Liderazgo transformacional verde; ** Estadísticamente significativo al 1%; * Estadísticamente significativo al 5%.

En el análisis posterior, la distancia de omisión D se determinó mediante la restricción de que el tamaño de la muestra no puede dividirse por este número para obtener un número entero. En consecuencia, el valor D seleccionado fue 8 [Tamaño de la muestra = 196]. Según Hair *et al.* (2019a), hay que evaluar la significación y la importancia de las relaciones, la colinealidad y el valor de los coeficientes de determinación (R^2). Los efectos directos e indirectos de realizar la técnica de *bootstrapping* en modo completo con 5.000 submuestras aleatorias se muestran en las Tablas 3 y 4, respectivamente.

El análisis de los datos indica que no hay colinealidad, ya que todos los valores VIF son inferiores a 3 [101]. El liderazgo transformacional verde tiene un efecto positivo y estadísticamente significativo en la innovación verde de las empresas [0,138; $p=0,049$]. Sin embargo, la mayor parte del efecto se produce indirectamente, a través de las variables mediadoras "Motivación verde" [0,135; $p=0,000$], y "Creatividad verde" [0,106; $p=0,000$]. Además, ambas ejercen un doble efecto de mediación [0,052, $p=0,000$], por lo que la capacidad de los líderes transformacionales verdes para impulsar la motivación del personal y desarrollar sus habilidades de creatividad se establece como un elemento clave para el desarrollo de innovaciones verdes. El modelo propuesto explica el 21,2%, el 34,1% y el 38,4% de la varianza de los componentes

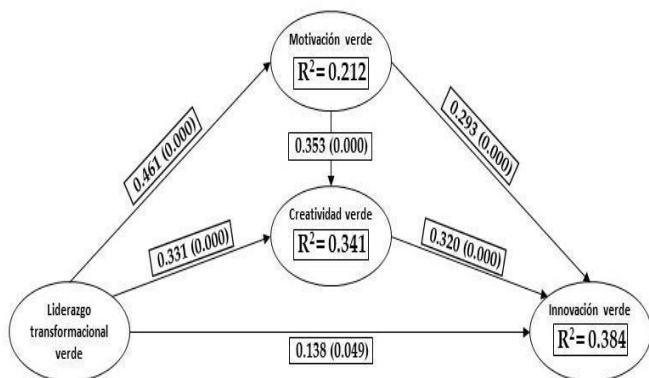
"motivación verde", "creatividad verde" e "innovación verde", respectivamente. Luego se aceptan las cuatro hipótesis propuestas. Para facilitar la comprensión de los resultados, los coeficientes de trayectoria y determinación se exponen en el nomograma del modelo mostrado en la Figura 2.

Tabla 4. Resumen de los efectos indirectos

Efecto total L.T.V. s/I.V.		Efecto directo L.T.V. s/I.V.		Efecto indirecto L.T.V. s/I.V.		Resultado
Coef. (β)	T valor	Coef. (β)	T valor	Estimación	C.I. 95%	
0,431*	7,044	0,138*	1,966	Total	0,293	
				H2 = a ₁ × b ₁	0,135** [0,062, 0,219]	H2✓
				H3 = a ₂ × c ₁	0,106** [0,047, 0,184]	H3✓
				H4 = a ₁ × b ₂ × c ₁	0,052** [0,023, 0,091]	H4✓

Nota: Coef.: Coeficiente; I.C.: Intervalo de confianza; L.T.G.: Liderazgo transformacional verde; I.G.: Innovación verde; ** Estadísticamente significativo al 1%; * Estadísticamente significativo al 5%.

Figura 2. Nomograma del modelo Nomograma del modelo: trayectoria y coeficientes de determinación



Discusión y conclusiones

Nuestra investigación ofrece un nuevo punto de vista sobre cómo el liderazgo transformacional verde puede influir en la capacidad de las empresas para desarrollar innovaciones verdes, tanto directa como indirectamente. Los resultados muestran un efecto positivo y significativo del liderazgo transformacional verde sobre la innovación verde (hipótesis 1). Sin embargo, además de una relación directa entre estas dos variables, se ha evidenciado que existe una influencia indirecta, que se materializa a través de las variables motivación verde y creatividad verde (hipótesis 2 y 3). Además, estas dos variables mediadoras están relacionadas, estableciéndose una doble mediación entre la variable liderazgo transformacional verde y la innovación verde, de forma que la motivación de los empleados en materia

ambiental influye positiva y significativamente en su nivel de creatividad en el desarrollo de soluciones para reducir el impacto ambiental o incluso favorecer su regeneración (hipótesis 4).

En cuanto a las implicaciones gerenciales de los resultados, el presente estudio revela la práctica de las bodegas españolas y ofrece nuevas perspectivas para favorecer el desarrollo de contextos adecuados dentro de las organizaciones que impulsen su liderazgo ambiental, la motivación, la creatividad y el desarrollo de innovaciones verdes, a través de las cuales se reduzca el impacto negativo de la actividad de las empresas sobre el medio ambiente, o incluso su regeneración. Cabe mencionar que los líderes transformacionales verdes se desvían de los patrones de pensamiento convencionales para salvaguardar el medio ambiente, al tiempo que fomentan la innovación, animan a los empleados a trabajar en cuestiones medioambientales y les motivan para que evalúen, desde un punto de vista crítico, sus técnicas de trabajo actuales. Además, ayudan a destacar una perspectiva poco ortodoxa, es decir, el liderazgo transformacional verde crea una cultura en la que los empleados se sienten inspirados para desarrollar una mente abierta y ver más allá de lo establecido, aumentando así la eficacia del sistema de gestión medioambiental de cualquier empresa. Entonces, en lugar de centrarse únicamente en el resultado, es decir, en el desarrollo de innovaciones verdes, las empresas pueden ser conscientes de la importancia de establecer un liderazgo transformacional verde eficaz sobre los empleados, a través del cual controlen todo el proceso necesario para desarrollar innovaciones verdes. Esto puede incluir la modificación de los procesos organizativos para impulsar la motivación y la creatividad de los empleados en cuestiones medioambientales.

Las empresas del sector vitivinícola pueden adoptar prácticas de liderazgo transformacional verde promoviendo la sostenibilidad medioambiental como valor fundamental e inspirando a los empleados para que se conviertan en agentes del cambio en la promoción de prácticas sostenibles. Los directivos pueden animar a los empleados a participar en iniciativas ecológicas, como la reducción de residuos, el ahorro de energía y el abastecimiento sostenible de materias primas. El liderazgo transformacional verde también puede implicar la colaboración con las partes interesadas, incluidos proveedores y clientes, para promover prácticas sostenibles desde el punto de vista medioambiental en toda la cadena de suministro. En cuanto a la motivación verde, las empresas pueden motivar a los empleados para que adopten prácticas

ecológicas ofreciendo incentivos a los comportamientos sostenibles desde el punto de vista medioambiental, como recompensas, reconocimientos u oportunidades de promoción profesional a los empleados que demuestren su compromiso con la sostenibilidad medioambiental (Sánchez-García *et al.*, 2023c). También se pueden poner en marcha programas de formación y desarrollo de los empleados para promover habilidades y conocimientos ecológicos. En este sentido, se puede promover la creatividad verde animando a los empleados a pensar de forma creativa e innovadora sobre la sostenibilidad medioambiental, así como mediante la creación de equipos de innovación, en los que participen empleados de distintos departamentos, para explorar nuevas ideas y tecnologías que promuevan la sostenibilidad. El uso de sesiones de *brainstorming* y de herramientas de creatividad, como el pensamiento de diseño, también puede estimular la creatividad verde. Como resultado de todo lo anterior, las empresas pueden aumentar su rendimiento innovador verde, desarrollando soluciones como materiales de embalaje sostenibles, como botellas biodegradables o materiales reciclados, para reducir los residuos, tecnologías de energías renovables, como paneles solares, para reducir las emisiones de carbono, la digitalización y automatización de sus procesos productivos, o la reestructuración de sus organizaciones, estableciendo nuevas estructuras que favorezcan la cooperación y la interrelación entre las diferentes personas y departamentos que componen la empresa.

La eficacia de un sistema de gestión medioambiental viene definida por las respuestas de los directivos a las cuestiones medioambientales y su uso del liderazgo transformacional para animar al personal (Kim *et al.*, 2019). Además, descubrimos que los líderes transformacionales pueden influir en la implicación de los empleados con las actividades de la organización, lo que a su vez les motiva a trabajar fomentando un ambiente de confianza, y así beneficia favorablemente al rendimiento de la organización. Fundamentalmente, la teoría de la identidad social afirma que las personas se sienten obligadas a identificarse con la norma de los líderes cuando estos últimos integran características y posesiones valoradas por el entorno. Entonces, los empleados contribuyen a promover el funcionamiento eficiente y eficaz de la organización mediante un comportamiento positivo cuando los directivos de la empresa son respetados y admirados como líderes transformacionales (Das *et al.*, 2019). Los directivos que estimulan al personal promueven un efecto beneficioso sobre la motivación verde y la creatividad de toda la empresa. Los líderes transformacionales verdes ayudan

a los empleados a redescubrir y desarrollar su curiosidad y creatividad para producir soluciones originales, creativas y viables para las preocupaciones medioambientales y para abordar los problemas medioambientales. Los aspectos sociales y medioambientales son factores que influyen en las acciones de los empleados (Safari *et al.*, 2018; Martínez-Falcó *et al.*, 2023c). El principal problema de los líderes es optimizar el descubrimiento, el desarrollo y la explotación de recursos y competencias esenciales dentro de la organización (Lin & Nabergoj, 2014). Por ello, los líderes transformacionales verdes deben tratar de fomentar la motivación y creatividad de los empleados con todos los recursos a su alcance, incluyendo herramientas como las dinámicas de grupo, la formación adecuada a las habilidades y especialización de los empleados, o sesiones de coaching que fomenten entre los empleados el sentimiento de pertenencia a la organización y el deseo de mejorar la empresa y el entorno natural. En concreto, al hacer hincapié en las funciones cruciales de la innovación verde, aportamos más ideas sobre cómo las empresas que quieren seguir siendo competitivas pueden crear valor a través de la mejora de su comportamiento medioambiental.

Para generar ideas ecológicamente sostenibles y creativas, los directivos deben crear un ambiente en el que se desarrolle, fomente y recompense la creatividad verde. En un entorno así, deben fomentarse nuevos comportamientos y los trabajadores deben tener autonomía para tomar sus propias decisiones. Por lo tanto, es esencial que los directivos de las empresas con las competencias necesarias adquieran el papel de líderes transformacionales verdes, con el fin de inspirar nuevos valores, ambiciones y comportamientos entre los empleados vinculados a la sostenibilidad medioambiental de la actividad empresarial, con el objetivo de fomentar su motivación y creatividad verdes, que, según los resultados de este estudio, tienen un impacto positivo en el desarrollo de innovaciones verdes. Además, esto puede aumentar la base de conocimiento verde de la empresa, impulsando su capacidad de absorción de nuevos conocimientos para aplicarlos al desarrollo de nuevos productos y procesos que reduzcan el impacto ambiental de la actividad empresarial. Además, sugerimos que las empresas presten más atención a mejorar la motivación de sus empleados en términos medioambientales, así como a impulsar sus habilidades creativas, de modo que sean factores clave para mejorar los resultados de innovación verde de las empresas.

En relación con las implicaciones teóricas, nuestro estudio se suma al corpus de conocimientos de las siguientes maneras. Las investigaciones anteriores sobre el efecto del liderazgo transformacional verde en la innovación verde han arrojado principalmente resultados positivos. A este respecto, Singh *et al.* (2020) descubrieron que el liderazgo transformacional verde influía positivamente en la innovación verde de las empresas manufactureras de los Emiratos Árabes Unidos. Del mismo modo, Begum *et al.* (2022) informaron de que el liderazgo transformacional verde se asociaba positivamente con la innovación verde en las empresas manufactureras chinas. Estos estudios sugieren que el liderazgo transformacional verde puede tener un efecto positivo en la innovación verde al promover prácticas sostenibles desde el punto de vista medioambiental dentro de las organizaciones. Sin embargo, según Soewarno *et al.* (2019), la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde apenas se ha estudiado. De hecho, hasta donde sabemos, hasta la fecha no hay estudios que investiguen la función de la motivación verde y la creatividad verde como variables mediadoras en la relación entre el liderazgo transformacional verde y la innovación verde. Por lo tanto, este estudio aporta una contribución única a la literatura.

En este sentido, investigaciones anteriores aportan pruebas de cómo los líderes pueden promover prácticas sostenibles dentro de la empresa comunicando una visión clara de la responsabilidad medioambiental (Burawat, 2019; Iqbal *et al.*, 2020). El sentido de la responsabilidad medioambiental y los valores personales de los empleados pueden ser un fuerte impulsor del comportamiento sostenible y la innovación (Muñoz-Pascual *et al.*, 2021). Además, las organizaciones también pueden fomentar la motivación para la sostenibilidad ofreciendo a los empleados oportunidades de participar en iniciativas de innovación y sostenibilidad ecológicas y reconociendo y recompensando los comportamientos sostenibles (Saeed *et al.*, 2019; Chaudhary, 2020). Además, algunos estudios demostraron que fomentar una cultura de creatividad e innovación puede promover la innovación verde y la sostenibilidad (Awan *et al.*, 2019; Wang, 2019).

Esta investigación recoge el testigo de investigaciones previas sobre los diferentes constructos analizados, proponiendo un modelo basado en sus hallazgos que trata de desvelar la forma en que se relacionan las variables analizadas. En este sentido, aporta a la literatura un enfoque basado en la teoría de la visión basada en los recursos, para comprender y clarificar

cómo el liderazgo transformacional verde, la motivación y la creatividad fomentan el desarrollo de innovaciones verdes por parte de las empresas, contribuyendo así también a la literatura sobre liderazgo, creatividad organizacional y gestión ambiental. De este modo, la presencia de líderes consolidados en la empresa que promuevan valores y actitudes de sostenibilidad ambiental entre los empleados permite generar una nueva cultura y un ecosistema favorable al intercambio de ideas valiosas y al desarrollo de innovaciones ambientalmente sostenibles, en el que la motivación y la creatividad actúan como combustibles en la generación de innovaciones verdes.

Las decisiones medioambientales y la comprensión de las iniciativas ecológicas tomadas por los líderes transformacionales ecológicos pueden influir en la eficacia de las prácticas, innovaciones y resultados ecológicos de una empresa. Además, la motivación verde en este contexto se refiere al personal que está fuertemente motivado por las preocupaciones medioambientales. Por su parte, la creatividad verde se refiere a aquellos que tienen un gran talento para generar ideas de soluciones verdes. Como muestran los resultados, ambas son necesarias para generar actividades que protejan el medio ambiente de los daños derivados de la producción y eliminación de artículos tradicionales. Así, analizando sus posibles implicaciones en la innovación verde, profundizamos en el conocimiento de los determinantes de la innovación verde. Por lo tanto, su función en este ámbito debería seguir investigándose (Saeed *et al.*, 2019; Jerónimo *et al.*, 2020; Singh *et al.*, 2020; Tjahjadi *et al.*, 2020; Yusoff *et al.*, 2020). A continuación, abordamos cómo el liderazgo transformacional verde promueve la innovación verde en el sector vitivinícola mediante el empleo de la motivación y la creatividad verdes. Además, dado que la mayoría de las bodegas en España están clasificadas como pequeñas y medianas empresas, operan en un entorno ligero e innovador que ayuda a compensar sus medios limitados. Por tanto, el fomento de la creatividad verde entre el personal parece ser un ajuste natural que puede aumentar su rendimiento de innovación verde de una manera eficaz. En este sentido, nuestras conclusiones contribuyen al discurso sobre la innovación verde y las pequeñas y medianas empresas (Ming-Horng & Chieh-Yu, 2011; Aboelmaged & Hashem, 2019; Muangmee *et al.*, 2021).

Cuando la sostenibilidad medioambiental se convierte en una prioridad estratégica para el conjunto de la sociedad, es vital que las empresas obtengan el apoyo y la dedicación de sus directivos y empleados para desarrollar innovaciones verdes que contribuyan a

alcanzar este objetivo. Llegamos a la conclusión de que la sostenibilidad y el desarrollo empresarial ya no pueden alcanzarse mediante la fabricación en masa y una situación financiera estable. La ecologización es la única opción adecuada para las empresas en virtud del Tratado de Kioto, el Acuerdo de París y otros acuerdos medioambientales internacionales. Así pues, el liderazgo transformacional verde promueve la innovación verde de las empresas, tanto directa como indirectamente, a través de la motivación y la creatividad verdes. En este sentido, las empresas, la dirección y el liderazgo deben asesorar e inspirar a su personal para mejorar el rendimiento medioambiental mediante innovaciones verdes, a fin de minimizar el impacto medioambiental de la actividad empresarial o incluso permitir la regeneración del contexto natural.

La transición de las empresas del sector vitivinícola hacia nuevos modelos de producción más eficientes y respetuosos con el medio ambiente debe abordarse con el apoyo de sus directivos y empleados. Para ello, es necesario que las empresas cuenten con líderes bien posicionados y conscientes de la importancia de desarrollar nuevos productos, procesos y organizaciones para aumentar la sostenibilidad

medioambiental de las actividades empresariales. Además, los líderes transformacionales verdes deben promover la alineación de la motivación de los empleados con los objetivos de innovación verde, así como impulsar sus habilidades creativas, ya que son necesarias para alcanzar este objetivo de forma eficiente y eficaz.

En relación con las limitaciones, este estudio se ha centrado únicamente en el análisis de empresas pertenecientes al sector vitivinícola. Además, no se han considerado algunas otras variables que pueden ser relevantes para explicar el desempeño innovador verde de las empresas, como el capital intelectual verde, el grado de cooperación con grupos de interés relevantes o la presión del ámbito institucional o de los clientes de la empresa. Partiendo de estas limitaciones, proponemos como posibles líneas de investigación futuras la inclusión de estas variables en el análisis del desempeño innovador verde de las empresas, para tratar de averiguar cuáles son los principales factores que impulsan su desarrollo. Además, podría ser interesante extender este análisis a otras industrias, que presentan factores clave de éxito diferentes.

Bibliografía

- Aboelmaged, M., & Hashem, G. (2019). Absorptive capacity and green innovation adoption in SMEs: The mediating effects of sustainable organisational capabilities. *Journal of cleaner production*, 220, 853-863. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.02.150>
- Adams, R., Jeanrenaud, S., Bessant, J., Denyer, D., & Overy, P. (2016). Sustainability-oriented innovation: A systematic review. *International Journal of Management Reviews*, 18(2), 180-205.
- Afsar, B., Badir, Y. F., & Saeed, B. B. (2014). Transformational leadership and innovative work behavior. *Industrial Management & Data Systems*, 114, 1270e1300. <https://doi.org/10.1108/imds-05-2014-0152>
- Ahmeda, U., Mozammelb, S., & Zamanc, F. (2020). Green HRM and green innovation: Can green transformational leadership moderate: Case of pharmaceutical firms in Australia. *Systematic Reviews in Pharmacy*, 11(7), 616-617.
- Ali, F., Ashfaq, M., Begum, S., & Ali, A. (2020). How "Green" thinking and altruism translate into purchasing intentions for electronics products: The intrinsic-extrinsic motivation mechanism. *Sustainable Production and Consumption*, 24, 281-291. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.07.013>
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California management review*, 40(1), 39-58. <https://doi.org/10.2307/41165921>
- Amabile, T. (2011). *Componential theory of creativity* (pp. 538-559). Boston, MA: Harvard Business School.
- Amabile, T. M., & Pillemer, J. (2012). Perspectives on the social psychology of creativity. *The Journal of Creative Behavior*, 46(1), 3-15. <https://doi.org/10.1002/jocb.001>
- Ashfaq, M., Zhang, Q., Ali, F., Waheed, A., & Nawaz, S. (2021). You plant a virtual tree, we'll plant a real tree: Understanding users' adoption of the Ant Forest mobile gaming application from a behavioral reasoning theory perspective. *Journal of Cleaner Production*, 310, 127394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127394>
- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72(4), 441-462. <https://doi.org/10.1348/096317999166789>
- Awan, U., Sroufe, R., & Kraslawski, A. (2019). Creativity enables sustainable development: Supplier engagement as a boundary condition for the positive effect on green innovation. *Journal of Cleaner Production*, 226, 172-185. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.308>

- Awan, U., Nauman, S., & Sroufe, R. (2021). Exploring the effect of buyer engagement on green product innovation: Empirical evidence from manufacturers. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 463-477. <https://doi.org/10.1002/bse.2631>
- Bai, C., Kusi-Sarpong, S., & Sarkis, J. (2017). An implementation path for green information technology systems in the Ghanaian mining industry. *Journal of Cleaner Production*, 164, 1105-1123. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.05.151>
- Barney, J. B., & Wright, P. M. (1998). On becoming a strategic partner: The role of human resources in gaining competitive advantage. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 37(1), 31-46. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)1099-050x\(199821\)37:1%3C31::aid-hrm4%3E3.0.co;2-w](https://doi.org/10.1002/(sici)1099-050x(199821)37:1%3C31::aid-hrm4%3E3.0.co;2-w)
- Begum, S., Ashfaq, M., Xia, E., & Awan, U. (2022). Does green transformational leadership lead to green innovation? The role of green thinking and creative process engagement. *Business Strategy and the Environment*, 31(1), 580-597. <https://doi.org/10.1002/bse.2911>
- Berbegal, C., Fragasso, M., Russo, P., Bimbo, F., Grieco, F., Spano, G., & Capozzi, V. (2019). Climate changes and food quality: The potential of microbial activities as mitigating strategies in the wine sector. *Fermentation*, 5(4), 85. <https://doi.org/10.3390/fermentation5040085>
- Biraglia, A., & Kadile, V. (2017). The role of entrepreneurial passion and creativity in developing entrepreneurial intentions: Insights from American homebrewers. *Journal of small business management*, 55(1), 170-188. <https://doi.org/10.1111/jsbm.12242>
- Boiral, O., Talbot, D., & Paillé, P. (2015). Leading by example: A model of organizational citizenship behavior for the environment. *Business Strategy and the Environment*, 24(6), 532-550. <https://doi.org/10.1002/bse.1835>
- Burawat, P. (2019). The relationships among transformational leadership, sustainable leadership, lean manufacturing and sustainability performance in Thai SMEs manufacturing industry. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 36(6), 1014-1036. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-09-2017-0178>
- Caldera, H. T. S., Desha, C., & Dawes, L. (2019). Transforming manufacturing to be 'good for planet and people', through enabling lean and green thinking in small and medium-sized enterprises. *Sustainable Earth*, 2(1), 1-19. <https://doi.org/10.1186/s42055-019-0011-z>
- Chanana, N. (2021). Employee involvement methods during COVID-19 shutdown. *Public Affairs Journal*, 21(4), e2508.
- Chaudhary, R. (2020). Green human resource management and employee green behavior: an empirical analysis. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27(2), 630-641. <https://doi.org/10.1002/csr.1827>
- Chen, Y. S. (2008). The driver of green innovation and green image—green core competence. *Journal of business ethics*, 81(3), 531-543. <https://doi.org/10.1007/s10551-007-9522-1>
- Chen, Y. S., & Chang, C. H. (2013). The determinants of green product development performance: Green dynamic capabilities, green transformational leadership, and green creativity. *Journal of business ethics*, 116(1), 107-119. <https://doi.org/10.1007/s10551-012-1452-x>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., & Lin, Y. H. (2014). Green transformational leadership and green performance: The mediation effects of green mindfulness and green self-efficacy. *Sustainability*, 6(10), 6604-6621. <https://doi.org/10.3390/su6106604>
- Chen, Y. S., Chang, C. H., Yeh, S. L., & Cheng, H. I. (2015). Green shared vision and green creativity: The mediation roles of green mindfulness and green self-efficacy. *Quality & Quantity*, 49(3), 1169-1184. <https://doi.org/10.1007/s11135-014-0041-8>
- Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern methods for business research*, 295(2), 295-336.
- Chua, J., & Ayoko, O. B. (2021). Employees' self-determined motivation, transformational leadership and work engagement. *Journal of Management & Organization*, 27(3), 523-543. <https://doi.org/10.1017/jmo.2018.74>
- Çop, S., Olorunsola, V. O., & Alola, U. V. (2021). Achieving environmental sustainability through green transformational leadership policy: Can green team resilience help?. *Business Strategy and the Environment*, 30(1), 671-682. <https://doi.org/10.1002/bse.2646>
- Darvishmotevali, M., Altinay, L., & Köseoglu, M. A. (2020). The link between environmental uncertainty, organizational agility, and organizational creativity in the hotel industry. *International journal of hospitality management*, 87, 102499. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102499>
- Das, A. K., Biswas, S. R., Abdul Kader Jilani, M. M., & Uddin, M. A. (2019). Corporate environmental strategy and voluntary environmental behavior—Mediating effect of psychological green climate. *Sustainability*, 11(11), 3123. <https://doi.org/10.3390/su11113123>

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). The general causality orientations scale: Self-determination in personality. *Journal of research in personality*, 19(2), 109-134. [https://doi.org/10.1016/0092-6566\(85\)90023-6](https://doi.org/10.1016/0092-6566(85)90023-6)
- Dijkstra, T. K., & Henseler, J. (2015). Consistent partial least squares path modeling. *MIS quarterly*, 39(2), 297-316. <https://doi.org/10.25300/misq/2015/39.2.02>
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., ... & Majzun, Z. (2020). Leadership abilities and the vital role of human resource development in times of crisis: a reaction to Covid-19 epidemic. *Human Resource Development International*, volume 23, number 4, pages 380-394. <https://doi.org/10.1080/13678868.2020.1780078>
- Dust, S. B., Resick, C. J., & Mawritz, M. B. (2014). Transformational leadership, psychological empowerment, and the moderating role of mechanistic-organic contexts. *Journal of Organizational Behavior*, 35(3), 413-433. <https://doi.org/10.1002/job.1904>
- Eide, A. E., Saether, E. A., & Aspelund, A. (2020). An investigation of leaders' motivation, intellectual leadership, and sustainability strategy in relation to Norwegian manufacturers' performance. *Journal of Cleaner Production*, 254, 120053. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120053>
- Ferrer, J. R., García-Cortijo, M. C., Pinilla, V., & Castillo-Valero, J. S. (2022). The business model and sustainability in the Spanish wine sector. *Journal of Cleaner Production*, 330, 129810. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.129810>
- Fischer, K., Melo van Lent, D., Wolfsgruber, S., Weinhold, L., Kleineidam, L., Bickel, H., ... & Wagner, M. (2018). Prospective associations between single foods, Alzheimer's dementia and memory decline in the elderly. *Nutrients*, 10(7), 852. <https://doi.org/10.3390/nu10070852>
- Fuentes-Fernández, R., Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., & Marco-Lajara, B. (2022). Does Ecological Agriculture Moderate the Relationship between Wine Tourism and Economic Performance? A Structural Equation Analysis Applied to the Ribera del Duero Wine Context. *Agriculture*, 12(12), 2143. <https://doi.org/10.3390/agriculture12122143>
- Fürst, G., & Grin, F. (2018). A comprehensive method for the measurement of everyday creativity. *Thinking Skills and Creativity*, 28, 84-97. <https://doi.org/10.1016/j.tsc.2018.03.007>
- Gerini, F., Dominici, A., & Casini, L. (2021). The effects of the COVID-19 pandemic on the mass market retailing of wine in Italy. *Foods*, 10(11), 2674. <https://doi.org/10.3390/foods10112674>
- Glaveanu, V. P., Hanchett Hanson, M., Baer, J., Barbot, B., Clapp, E. P., Corazza, G. E., ... & Sternberg, R. J. (2020). (2020). A sociocultural manifesto for advancing creativity theory and research *The Creative Behavior Journal*, 54(3), 741-745. <https://doi.org/10.1002/jocb.395>
- Gumusluoglu, L., & Ilsev, A. (2009). Transformational leadership, creativity, and organizational innovation. *Journal of business research*, 62(4), 461-473. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2007.07.032>
- Hagger, M. S., & Chatzisarantis, N. L. (2015). Self-determination theory. In Conner, M., and Norman, P. (Eds.), *Predicting and changing health behaviour: Research and practice with social cognition models*, pp. 107-141.
- Hair, J.F.; Babin, B.J.; Anderson, R.E.; Black, W.C. (2019b). *Multivariate Data Analysis*, 8th ed. Hampshire, UK: Cengage Learning.
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.; Sarstedt, M. A. (2016). *Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. <https://doi.org/10.54055/ejtr.v6i2.134>
- Hair, J.F.; Hult, G.T.M.; Ringle, C.M.; Sarstedt, M.; Castillo Apraiz, J.; Cepeda Carrión, G.; and Roldán, J.L. (2019a). *Manual de Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*, 1st ed. Madrid, ES: OmniaScience Scholar. <https://doi.org/10.3926/oss.37>
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Pieper, T. M., & Ringle, C. M. (2012). The use of partial least squares structural equation modeling in strategic management research: a review of past practices and recommendations for future applications. *Long range planning*, 45(5-6), 320-340. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2012.09.008>
- Henker, N., Sonnentag, S., & Unger, D. (2015). Transformational leadership and employee creativity: The mediating role of promotion focus and creative process engagement. *Journal of Business and Psychology*, 30(2), 235-247. <https://doi.org/10.1007/s10869-014-9348-7>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the academy of marketing science*, 43(1), 115-135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Huang, S. Y., Ting, C. W., & Li, M. W. (2021). The function of green engagement as a mediator between green transformational leadership and the adoption of ecologically proactive initiatives. *Sustainability*, 13(6), 3366. <https://doi.org/10.3390/su13063366>

- Iqbal, Q., Ahmad, N. H., Nasim, A., & Khan, S. A. R. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Jaiswal, N. K., & Dhar, R. L. (2015). Transformational leadership, innovation climate, creative self-efficacy and employee creativity: A multilevel study. *International journal of hospitality management*, 51, 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2015.07.002>
- Jerónimo, H. M., Henriques, P. L., de Lacerda, T. C., da Silva, F. P., & Vieira, P. R. (2020). Going green and sustainable: The influence of green HR practices on the organizational rationale for sustainability. *Journal of Business Research*, 112, 413-421. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.11.036>
- Jia, J., Liu, H., Chin, T., & Hu, D. (2018). The continuous mediating effects of GHRM on employees' green passion via transformational leadership and green creativity. *Sustainability*, 10(9), 3237. <https://doi.org/10.3390/su10093237>
- Khalili, A. (2016). Linking transformational leadership, creativity, innovation, and innovation-supportive climate. *Management Decision*, 54(9), 2277-2293. <https://doi.org/10.1108/md-03-2016-0196>
- Kim, Y. J., Kim, W. G., Choi, H. M., & Phetvaroon, K. (2019). The effect of green human resource management on hotel employees' eco-friendly behavior and environmental performance. *International Journal of Hospitality Management*, 76, 83-93. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.04.007>
- Kline, R.B. (2011). *Convergence of structural equation modeling and multilevel modeling*. In *The SAGE Handbook of Innovation in Social Research Methods*, 1st ed.; Malcolm, W., Vogt, W.P., Eds., pp. 562-589. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications. <https://doi.org/10.4135/9781446268261.n31>
- Kühne, B., Vanhonacker, F., Gellynck, X., & Verbeke, W. (2010). Innovation in traditional food products in Europe: Do sector innovation activities match consumers' acceptance?. *Food quality and preference*, 21(6), 629-638. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2010.03.013>
- Liao, S. H., & Chen, C. C. (2018). Leader-member exchange and employee creativity: knowledge sharing: the moderated mediating role of psychological contract. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 419-435. <https://doi.org/10.1108/lodj-05-2017-0129>
- Li, W., Bhutto, T. A., Nasiri, A. R., Shaikh, H. A., & Samo, F. A. (2017). Organizational innovation: the role of leadership and organizational culture. *International Journal of Public Leadership*, 14, 33e47. <https://doi.org/10.1108/ijpl-06-2017-0026>
- Li, W., Bhutto, T. A., Xuhui, W., Maitlo, Q., Zafar, A. U., & Bhutto, N. A. (2020). Unlocking employees' green creativity: The effects of green transformational leadership, green intrinsic, and extrinsic motivation. *Journal of Cleaner Production*, 255, 120229. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.120229>
- Li, R., & Ramanathan, R. (2020). Can environmental investments benefit environmental performance? The moderating roles of institutional environment and foreign direct investment. *Business Strategy and the Environment*, 29(8), 3385-3398. <https://doi.org/10.1002/bse.2578>
- Li, M., Tian, Z., Liu, Q., & Lu, Y. (2022). Literature review and research prospect on the drivers and effects of green innovation. *Sustainability*, 14(16), 9858. <https://doi.org/10.3390/su14169858>
- Lin, J., & Nabergoj, A. S. (2014, February). A resource-based view of entrepreneurial creativity and its Implication in entrepreneurship education. In *2nd international conference on innovation and entrepreneurship*. ACPI (pp. 307-313). <https://doi.org/10.15458/2335-4216.1277>
- Mahmood, M., Uddin, M. A., & Fan, L. (2018). The influence of transformational leadership on employees' creative process engagement: A multi-level analysis. *Management Decision*, 57(3), 741-764. <https://doi.org/10.1108/md-07-2017-0707>
- Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., Martínez-Falcó, J., & Sánchez-García, E. (2021). How Has COVID-19 Affected The Spanish Wine Industry? An Exploratory Analysis. *NVEO-NATURAL VOLATILES & ESSENTIAL OILS Journal | NVEO*, 2722-2731.
- Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., Martínez-Falcó, J., & García-Lillo, F. (2022a). Wine clusters and Protected Designations of Origin (PDOs) in Spain: an exploratory analysis. *Journal of Wine Research*, 33(3), 146-167. <https://doi.org/10.1080/09571264.2022.2110051>
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Martínez-Falcó, J., & Sánchez-García, E. (2022b). Does green intellectual capital affect green innovation performance? Evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, (ahead-of-print). <https://doi.org/10.1108/bfj-03-2022-0298>
- Marco-Lajara, B., Sáez, P. D. C. Z., Falcó, J. M., & García, E. S. (2022c). El capital intelectual verde como hoja de ruta para la sostenibilidad: El caso de bodegas Luzón. *GeoGraphos: Revista Digital para Estudiantes de Geografía y Ciencias Sociales*, 13(147), 137-146. <https://doi.org/10.14198/geogra2019.10.118>

- Marco-Lajara, B., Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., & Millan-Tudela, L. A. (2023a). Wine Tourism, Designations of Origin and Business Performance: An Analysis Applied to the Valencian Community Wine Industry. *Businesses*, 3(1), 70-82.
- Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Martínez-Falcó, J., & Sánchez-García, E. (2023b). Does green intellectual capital affect green innovation performance? Evidence from the Spanish wine industry. *British Food Journal*, 125(4), 1469-1487.
- Martínez-Falcó, J., Sánchez-García, E., Millan-Tudela, L. A., & Marco-Lajara, B. (2023a). The role of green agriculture and green supply chain management in the green intellectual capital–Sustainable performance relationship: A structural equation modeling analysis applied to the Spanish wine industry. *Agriculture*, 13(2), 425.
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Zaragoza Sáez, P. D. C., & Sánchez-García, E. (2023b). Wine tourism in Spain: The economic impact derived from visits to wineries and museums on wine routes. *Investigaciones turísticas*, 25, 168-195.
- Martínez-Falcó, J., Marco-Lajara, B., Sánchez-García, E., & Millan-Tudela, L. A. (2023c). Sustainable Development Goals in the Business Sphere: A Bibliometric Review. *Sustainability*, 15(6), 5075.
- Marsden, K. E., Ma, W. J., Deci, E. L., Ryan, R. M., & Chiu, P. H. (2015). Diminished neural responses predict enhanced intrinsic motivation and sensitivity to external incentive. *Cognitive, Affective, & Behavioral Neuroscience*, 15(2), 276-286. <https://doi.org/10.3758/s13415-014-0324-5>
- Merkytė, V., Longo, E., Windisch, G., & Boselli, E. (2020). Phenolic compounds as markers of wine quality and authenticity. *Foods*, 9(12), 1785. <https://doi.org/10.3390/foods9121785>
- Mi, L., Gan, X., Xu, T., Long, R., Qiao, L., & Zhu, H. (2019). A new perspective to promote organizational citizenship behaviour for the environment: The role of transformational leadership. *Journal of Cleaner Production*, 239, 118002. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.118002>
- Ming-Horng, W., & Chieh-Yu, L. (2011). Determinants of green innovation adoption for small and medium-size enterprises (SMES). *African journal of business management*, 5(22), 9154-9163.
- Mittal, S., & Dhar, R. L. (2016). Effect of green transformational leadership on green creativity: A study of tourist hotels. *Tourism Management*, 57, 118-127. <https://doi.org/10.1016/j.tourman.2016.05.007>
- Montalvo-Falcón, J. V., Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2023). Sustainability Research in the Wine Industry: A Bibliometric Approach. *Agronomy*, 13(3), 871.
- Muangmee, C., Dacko-Pikiewicz, Z., Meekaewkunchorn, N., Kassakorn, N., & Khalid, B. (2021). Green entrepreneurial orientation and green innovation in small and medium-sized enterprises (SMEs). *Social Sciences*, 10(4), 136. <https://doi.org/10.3390/socsci10040136>
- Mukonza, C., & Swarts, I. (2019). Examining the role of green transformational leadership on promoting green organizational behavior. In *Contemporary Multicultural Orientations and Practices for Global Leadership* (pp. 200-224). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-6286-3.ch011>
- Muñoz-Pascual, L., Galende, J., & Curado, C. (2021). Contributions to sustainability in SMEs: Human resources, sustainable product innovation performance and the mediating role of employee creativity. *Sustainability*, 13(4), 2008. <https://doi.org/10.3390/su13042008>
- Norton, T. A., Parker, S. L., Zacher, H., & Ashkanasy, N. M. (2015). Employee green behavior: A theoretical framework, multilevel review, and future research agenda. *Organization & Environment*, 28(1), 103-125. <https://doi.org/10.1177/1086026615575773>
- Ojo, A. O., Raman, M., & Downe, A. G. (2019). Toward green computing practices: a Malaysian study of green belief and attitude among Information Technology professionals. *Journal of Cleaner Production*, 224, 246-255. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2019.03.237>
- Packalén, S. (2010). Culture and sustainability. *Corporate social responsibility and environmental management*, 17(2), 118-121.
- Pham, N. T., Thanh, T. V., Tučková, Z., & Thuy, V. T. N. (2020). The role of green human resource management in driving hotel's environmental performance: Interaction and mediation analysis. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102392. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2019.102392>
- Pizoń, J., Cioch, M., Kański, Ł., & Sánchez-García, E. (2022). Cobots implementation in the era of Industry 5.0 using modern business and management solutions. *Advances in Science and Technology Research Journal*, 16(6), 166-178.
- Rabadán, A. (2021). Consumer attitudes towards technological innovation in a traditional food product: The case of wine. *Foods*, 10(6), 1363. <https://doi.org/10.3390/foods10061363>
- Rademaker, C. A., & Royne, M. B. (2018). Thinking green: How marketing managers select media for consumer acceptance. *Journal of Business Strategy*, 39(2), 30-38. <https://doi.org/10.1108/jbs-05-2017-0070>

- Rehman, S. U., Kraus, S., Shah, S. A., Khanin, D., & Mahto, R. V. (2021). Analyzing the relationship between green innovation and environmental performance in large manufacturing firms. *Technological Forecasting and Social Change*, 163, 120481. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2020.120481>
- Ren, S., Wang, Y., Hu, Y., & Yan, J. (2021). CEO hometown identity and firm green innovation. *Business Strategy and the Environment*, 30(2), 756-774. <https://doi.org/10.1002/bse.2652>
- Roscoe, S., Subramanian, N., Jabbour, C. J., & Chong, T. (2019). Green human resource management and the enablers of green organisational culture: Enhancing a firm's environmental performance for sustainable development. *Business Strategy and the Environment*, 28(5), 737-749. <https://doi.org/10.1002/bse.2277>
- Saeed, B. B., Afsar, B., Hafeez, S., Khan, I., Tahir, M., & Afridi, M. A. (2019). Promoting employee's proenvironmental behavior through green human resource management practices. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 26(2), 424-438. <https://doi.org/10.1002/csr.1694>
- Safari, A., Salehzadeh, R., Panahi, R., & Abolghasemian, S. (2018). Multiple pathways linking environmental knowledge and awareness to employees' green behavior. *Corporate Governance: The international journal of business in society*, 18, 81-103. <https://doi.org/10.1108/cg-08-2016-0168>
- Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Seva-Larrosa, P., & Martínez-Falcó, J. (2022). Driving Innovation by Managing Entrepreneurial Orientation, Cooperation and Learning for the Sustainability of Companies in the Energy Sector. *Sustainability*, 14(24), 16978.
- Sánchez-García, E., Martínez-Falcó, J., Alcon-Vila, A., & Marco-Lajara, B. (2023a). Developing Green Innovations in the Wine Industry: An Applied Analysis. *Foods*, 12(6), 1157.
- Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., Martínez-Falcó, J., & Poveda-Pareja, E. (2023b). Cognitive social capital for knowledge absorption in specialized environments: The path to innovation. *Heliyon*, 9(3), e14223.
- Sánchez-García, E., Marco-Lajara, B., & Martínez-Falcó, J. (2023c). La orientación emprendedora como fuente de innovación para las empresas: un análisis aplicado. *Brazilian Journal of Development*, 9(3), 8975-9006.
- Schunk, D. H., & DiBenedetto, M. K. (2020). Motivation and social cognitive theory. *Contemporary Educational Psychology*, 60, 101832. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2019.101832>
- Shahzad, M., Qu, Y., Zafar, A. U., Rehman, S. U., & Islam, T. (2020). Exploring the influence of knowledge management process on corporate sustainable performance through green innovation. *Journal of Knowledge Management*, 24, 2079-2106. <https://doi.org/10.1108/jkm-11-2019-0624>
- Singh, S. K., Del Giudice, M., Chierici, R., & Graziano, D. (2020). Green innovation and environmental performance: The role of green transformational leadership and green human resource management. *Technological Forecasting and Social Change*, 150, 119762. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119762>
- Soewarno, N., Tjahjadi, B., & Fithrianti, F. (2019). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green organizational identity and environmental organizational legitimacy. *Management Decision*, 57(11), 3061-3078. <https://doi.org/10.1108/md-05-2018-0563>
- Song, W., & Yu, H. (2018). Green innovation strategy and green innovation: The roles of green creativity and green organizational identity. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 25(2), 135-150. <https://doi.org/10.1002/csr.1445>
- Song, M., Yang, M. X., Zeng, K. J., & Feng, W. (2020). Green knowledge sharing, stakeholder pressure, absorptive capacity, and green innovation: Evidence from Chinese manufacturing firms. *Business Strategy and the Environment*, 29(3), 1517-1531. <https://doi.org/10.1002/bse.2450>
- Svendsen, M., & Joensson, T. S. (2016). Transformational leadership and change related voice behavior. *Leadership & Organization Development Journal*, 37, 357-368. <https://doi.org/10.1108/lodj-07-2014-0124>
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An empirical examination of the mechanisms mediating between high-performance work systems and the performance of Japanese organizations. *Journal of Applied psychology*, 92(4), 1069. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tariq, A., Badir, Y. F., Safdar, U., Tariq, W., & Badar, K. (2019). Linking firms' life cycle, capabilities, and green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 31(2), 284-305. <https://doi.org/10.1108/jmtm-08-2018-0257>
- Tjahjadi, B., Soewarno, N., Hariyati, H., Nafidah, L. N., Kustiningsih, N., & Nadyaningrum, V. (2020). The role of green innovation between green market orientation and business performance: Its implication for open innovation. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), 173. <https://doi.org/10.3390/joitmc6040173>
- Tseng, M. L., Wang, R., Chiu, A. S., Geng, Y., & Lin, Y. H. (2013). Improving performance of green innovation practices under uncertainty. *Journal of cleaner production*, 40, 71-82. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.009>

- Tuan, L. T. (2020). Environmentally-specific servant leadership and green creativity among tourism employees: Dual mediation paths. *Journal of Sustainable Tourism*, 28(1), 86-109. <https://doi.org/10.1080/09669582.2019.1675674>
- Tung, F. C. (2016). Does transformational, ambidextrous, transactional leadership promote employee creativity? Mediating effects of empowerment and promotion focus. *International Journal of Manpower*, 37, 1250e1263. <https://doi.org/10.1108/ijm-09-2014-0177>
- Turaga, R. M. R., Howarth, R. B., & Borsuk, M. E. (2010). Pro-environmental behavior: Rational choice meets moral motivation. *Annals of the New York Academy of Sciences*, 1185(1), 211-224. <https://doi.org/10.1111/j.1749-6632.2009.05163.x>
- Úbeda-García, M., Marco-Lajara, B., Zaragoza-Sáez, P. C., Manresa-Marhuenda, E., & Poveda-Pareja, E. (2022). Green ambidexterity and environmental performance: The role of green human resources. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 29(1), 32-45. <https://doi.org/10.1002/csr.2171>
- Walia, C. (2019). A definition of creativity that is dynamic. *Journal of Creativity Research*, 31(3), 237-244.
- Wang, C. H. (2019). How organizational green culture influences green performance and competitive advantage: The mediating role of green innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(4), 666-683.
- Wang, P., Rode, J. C., Shi, K., Luo, Z., & Chen, W. (2013). A workgroup climate perspective on the relationships among transformational leadership, workgroup diversity, and employee creativity. *Group & Organization Management*, 38(3), 334-360. <https://doi.org/10.1177/1059601113488163>
- Wang, X., Zhou, K., & Liu, W. (2018). Value congruence: a study of green transformational leadership and employee green behavior. *Frontiers in psychology*, 9, 1946. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01946>
- Wesselink, R., Blok, V., & Ringersma, J. (2017). Pro-environmental behaviour in the workplace and the role of managers and organisation. *Journal of cleaner production*, 168, 1679-1687. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2017.08.214>
- Woods, T. J. (2007). Motivating faculty through transactional and transformational leadership strategies. *Journal of Leadership Studies*, 1(2), 64-73. <https://doi.org/10.1002/jls.20016>
- Xie, X., Huo, J., & Zou, H. (2019). Green process innovation, green product innovation, and corporate financial performance: A content analysis method. *Journal of business research*, 101, 697-706. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.01.010>
- Yang, H., & Zhu, X. (2022). Research on green innovation performance of manufacturing industry and its improvement path in China. *Sustainability*, 14(13), 8000. <https://doi.org/10.3390/su14138000>
- Yong, J. Y., Yusliza, M. Y., Ramayah, T., & Fawehinmi, O. (2019). Nexus between green intellectual capital and green human resource management. *Journal of cleaner production*, 215, 364-374. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.12.306>
- Yuriev, A., Boiral, O., Francoeur, V., & Paillé, P. (2018). Overcoming the barriers to pro-environmental behaviors in the workplace: A systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 182, 379-394. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2018.02.041>
- Yusoff, Y. M., Nejati, M., Kee, D. M. H., & Amran, A. (2020). Linking green human resource management practices to environmental performance in hotel industry. *Global Business Review*, 21(3), 663-680. <https://doi.org/10.1177/0972150918779294>
- Zailani, S., Govindan, K., Iranmanesh, M., Shaharudin, M. R., & Chong, Y. S. (2015). Green innovation adoption in automotive supply chain: the Malaysian case. *Journal of Cleaner Production*, 108, 1115-1122. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2015.06.039>
- Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128. <https://doi.org/10.5465/amj.2010.48037118>
- Zhang, W., Xu, F., & Wang, X. (2020). How green transformational leadership affects green creativity: Creative process engagement as intermediary bond and green innovation strategy as boundary spanner. *Sustainability*, 12(9), 3841. <https://doi.org/10.3390/su12093841>
- Zhou, S., Zhang, D., Lyu, C., & Zhang, H. (2018). Does seeing “mind acts upon mind” affect green psychological climate and green product development performance? The role of matching between green transformational leadership and individual green values. *Sustainability*, 10(9), 3206. <https://doi.org/10.3390/su10093206>

VARIACIÓN DE PRECIOS DE LA CANASTA BÁSICA DE LOS SUPERMERCADOS EN CIUDAD DEL ESTE, DEL 2021 AL 2022

Marta Almada de Bernal¹, Marcos Antonio Bernal¹, Laura Jazmín Ledesma Martínez², Rodolfo Andrés Lovera Arguello¹, Cristiano Luis de Carvalho¹, Marcial vega Martínez¹, Diana González¹

jazfa1609@gmail.com

¹ Universidad de la Integración de las Américas, Facultad de Gestión, carrera de Administración de Empresas y contabilidad, filial Ciudad del Este, Paraguay.

² Universidad de la Integración de las Américas, Facultad de Salud, carrera de Medicina, filial Ciudad del Este, Paraguay.

Resumen

Según el (BCP 2022), los bienes alimenticios anotaron una suba de 16,7% en julio del 2022, respecto a un año atrás, y los combustibles muestran un encarecimiento de 33,6% en el acumulado desde enero.

Existe mucha volatilidad, pero en esta ocasión se dan incrementos en la mayoría de los bienes de consumo", aseguró el ministro de la Secretaría de Defensa al Consumidor (Sedeco 2022).

Según Samuelson & D. Nordhaus (2009), para rastrear los precios, los estadísticos del gobierno construyen índices de precios, que son medidas del nivel general que éstos alcanzan. Un ejemplo importante es el índice de precios al consumidor (IPC), que mide la tendencia en el precio promedio de los bienes y servicios que adquieren los consumidores.

Saber el valor de la Canasta Básica de Alimentos (CBA) es de suma importancia, entre otras cuestiones, para estimar el costo de vida. Por otro lado, se debe tener en cuenta, que el aumento constante que se produce en los productos básicos lleva a que las familias comiencen a seleccionar aquellos alimentos que consideran más importantes y rendidores a la hora de realizar la compra. Por tal motivo realizamos esta investigación que tiene como finalidad demostrar las variaciones de precios y la tasa de inflación que se ha incrementado durante el periodo 2021 y 2022, los datos fueron recabados de tres cadenas de supermercados conocidos en la zona de Ciudad del Este estos son Supermercado A, Supermercado B y Supermercado C.

A través de este análisis se pudo constatar que el Supermercado A, es el supermercado que presenta mayores variaciones en sus precios, específicamente acrecentando los precios en los productos a granel, como por ejemplo el arroz que tuvo una variación de Gs.1.800 a Gs.4.700, mostrando una variación del 161%.

En segundo lugar, encontramos el Supermercado B, en cuanto al producto panificados que acrecentó en GS. 8.000 (81%) en el periodo 2021,2022.

Por otra parte, solo 4 productos demostraron nula variación (0%), como la Zanahoria (Gs. 6.850 kg) y la salsa de soja (Gs. 3.500)

En el Supermercado C la variación de precios es mínima, bajando desde GS. 2.350, hasta 1.150 (18%), siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos. Así también en el Supermercado C se constató la mayor variación de precio de un producto, como la mandioca que paso de costar Gs.1.750 a Gs.5.750 (229%).

Es importante destacar que la variación más significativa en relación a la deflación también se muestra en el Supermercado C, con el Zapallo que tiene una variación negativa, pasando de costar Gs. 5.200 el Kg. a Gs. 3.100 (-40%).

Palabras claves: inflación, canasta básica, IPC.

Abstract

According to (BCP 2022), food goods recorded a rise of 16.7% in July 2022, compared to a year ago, and fuels show a rise of 33.6% in the accumulated since January. There is a lot of volatility, but this time there are increases in most consumer goods," said the minister of the Consumer Defense Secretariat (Sedeco 2022).

According to Samuelson & D. Nordhaus (2009), to track prices, government statisticians build price indices, which are measures of the general level that prices reach. An important example is the consumer price index (CPI), which measures the trend in the average price of goods and services purchased by consumers.

Knowing the value of the Basic Food Basket (CBA) is extremely important, among other issues, to estimate the cost of living. On the other hand, it must be taken into account that the constant increase that occurs in basic products leads families to begin to select those foods that they consider most important and profitable when making the purchase. For this reason, we carried out this research that aims to demonstrate the price variations and the inflation rate that has increased

during the period 2021 and 2022, the data was collected from three well-known supermarket chains in the Ciudad del Este area, these are Supermarket A, Supermarket B and Supermarket C.

Through this analysis, it was possible to verify that Supermarket A is the supermarket that presents the greatest variations in its prices, specifically increasing the prices of bulk products, such as rice, which had a variation from Gs.1,800 to Gs. 4,700, showing a variation of 161%. In second place, we find Supermarket B, in terms of the baked product that increased in GS. 8,000 (81%) in the period 2021,2022.

On the other hand, only 4 products showed zero variation (0%), such as carrots (Gs. 6,850 kg) and soy sauce (Gs. 3,500).

In Supermarket C the price variation is minimal, going down from GS. 2,350, up to 1,150 (18%), thus being the supermarket with the most affordable price for these products. Likewise, in Supermarket C the greatest variation in the price of a product was found, such as cassava, which went from costing Gs.1,750 to Gs.5,750 (229%).

It is important to note that the most significant variation in relation to deflation is also shown in Supermarket C, with Squash that has a negative variation, going from costing Gs. 5,200 the Kg. to Gs. 3,100 (-40%).

Keywords: inflation, basic basket, CPI.

Introducción

La alta inflación y un menor consumo siguen golpeando al sector supermercadista y esto se ve reflejado en el descenso de las ventas. De acuerdo con el informe de Estimador de Cifras de Negocios (ECN), calculado por el Banco Central del Paraguay (BCP), este sector registró una caída de 15,4% en junio del 2022 respecto a un año atrás y acumula una merma de 9,4% en el primer semestre.

Según N. Gregory Mankiw (2012), la ley de la demanda se refiere a que, si todo lo demás permanece constante, la cantidad demandada de un bien disminuye, cuando el precio de un bien aumenta.

Según N. Gregory Mankiw (2012), la ley de la oferta con todo las demás constante, la cantidad ofrecida de un bien aumenta, cuando el precio del bien aumenta.

Alrededor de los años 2020 -2021, según la secretaría de defensa del consumidor y el usuario (SEDECO), la canasta básica familiar, que comprende a los siguientes rubros: panificados, a granel, cárnicos, almacén, domisanitarios, lácteos, aseo personal, frutas y verduras., ha sufrido cambios tanto en sus

componentes como también en la necesidad del consumidor, esto se debe a la inflación y variación de precios a consecuencia de varios factores económicos como la subida de costos en la materia prima , el impacto pos pandemia que causo desequilibrios no solo a nivel sanitario si no también económico y el aumento de la pobreza.

La importancia de hacer un estudio minucioso de que tan estable se encuentre la tabla de precios en nuestra ciudad y de cómo esto afecta la economía de la población que frecuenta los supermercados tomados como muestra, aumenta el interés de escudriñar y así poder comprender como los factores externos pueden influir en el valor del producto final, al tiene acceso el cliente.

Para Oliveira-Martínez (2018), la canasta básica es el conjunto de productos que ofrecen los supermercados y también otros establecimientos como mini markets, despensas o kioscos, los mismos son considerados esenciales para el bienestar de los miembros de un hogar, puesto que son consumidos y están expuestos a los diferentes pecios que los supermercados y otros establecimientos establecen en los artículos básicos que se adquieren en nuestro día cotidiano, como es bien sabido los precios de los bienes de primera necesidad tienen un cambio constante a través del tiempo, ya sea por la demanda, si son de temporada o están fuera de época. Es por ello que algunos precios se mantienen en el mismo rango y otros suben.

El alimento es la base de todo ser humano para sobrevivir, es por ello que los ciudadanos acuden a los supermercados y otros establecimientos que ofrecen los productos de la canasta básica familiar, como por ejemplo lácteos, frutas, carnes entre otros, también adquirimos productos personales, higiénicos y de aseo.

El objetivo de este trabajo es identificar hasta qué punto afectan los precios de estos productos "llamados de primera necesidad" y cuánto han variado de precio en el transcurso del periodo 2021 y 2022.

Para J.M. de las Heras (2022), la actual subida de precios se está dando en una clave multifactorial como la crisis climática (sequias muy prolongadas), las subas del combustible encarecimiento de los costes de producción y por qué la oferta es mayor que la demanda de bienes y servicios.

Producir cuesta más a todos, y esto se traslada al consumidor. Es una subida que afecta a toda la cadena: productores, intermediarios, transportistas,

distribuidores hasta llegar, sin remedio, a la cesta de la compra.

Para la CEPAL (Comisión Económica para América Latina y el Caribe), la inflación considerada por muchos el “impuesto de los pobres” por su repercusión en los sectores sociales más deprimidos, golpeó con fuerza a las economías de varios países latinoamericanos durante el 2022. Sólo en Paraguay el costo de vida aumentó en 8,1%, así mismo Gustavo Cohener, director del departamento de Estadísticas del Sector Real del Banco Central del Paraguay (BCP), menciona que el último mes del año 2022 dejó como saldo el aumento de precios de al menos 50,1% de los productos de la canasta familiar pese a que se experimentó una deflación a inicios del mismo.

Materiales y métodos

La siguiente investigación presenta un estudio cuantitativo- descriptivo, en el cual los datos fueron recabados de tres cadenas de supermercados más conocidos y frecuentados en la zona de Ciudad del Este, por su fácil acceso, los precios que ofrecen y así también la variedad en sus productos. No se tomaron en cuenta otros establecimientos debido a que en Paraguay la mayoría de la población acude a supermercados para las compras mensuales. A la población, objeto de estudio se les dio la siguiente denominación: Supermercado A, Supermercado B y Supermercado C, es importante destacar que el mismo fue realizado durante el mes de octubre de 2021 y octubre de 2022.

Se aplicó la fórmula del IPC (que mide el costo de una canasta básica de bienes y servicios de consumo a precios de mercado o precio actualizado, en relación con el costo de dicha canasta en un año base o año anterior), pues son datos necesarios para aplicar la fórmula de la tasa de inflación como índices de precios, promedios ponderados de los precios de los productos que conforman la cesta básica de los consumidores. En el Paraguay utilizamos la fórmula de Laspeyres modificado, que permite estimar el índice de un año o periodo actual en función del valor de índice del año o periodo anterior, que se tiene continuación:

$$IPC(Actual) = \frac{\text{Precio de la canasta actual}}{\text{Precio de la canasta mes base}} * 100$$

Se tratan de forma general

$$\text{Tasa de inflación} = \frac{IPC \text{ actual} - IPC \text{ anterior}}{IPC \text{ anterior}} * 100$$

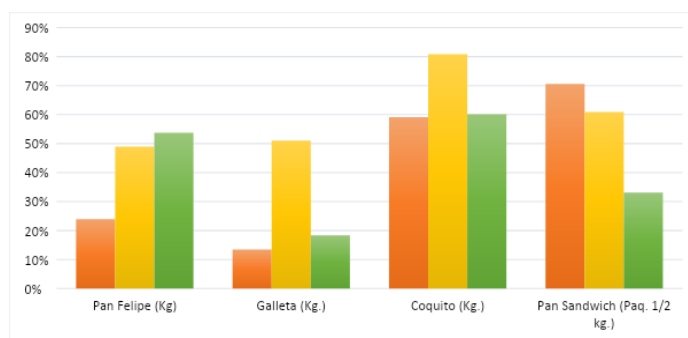
Samuelson & D. Nordhaus (2009), definen a la inflación. como la tasa de cambio en los precios de un periodo a otro, así se lo considera como un proceso económico provocado por el desequilibrio existente entre la producción y la demanda; la cual causa una subida continuada de los precios de la mayor parte de los productos y servicios, y una pérdida del valor del dinero para poder adquirirlos o hacer uso de ellos.

Para llevar a cabo las tabulaciones correspondientes de los datos obtenidos se utilizará el programa Microsoft Office Profesional Plus 2016 Excel, lo datos se clasificaron de acuerdo a los diferentes productos de los distintos supermercados seleccionados como objeto de estudio.

Resultados

Mostramos los resultados del estudio realizado, mediante los datos recabados de las tres cadenas de supermercados más conocidos en la zona de Ciudad del Este estos son Supermercado A, Supermercado B y Supermercado C, del periodo 2021 y 2022. A continuación, tenemos los gráficos que los representan, para tener de esta manera un mejor enfoque de la variación de los precios de la canasta básica, recalando que se tomaron estos productos de manera específica porque son los más consumidos y de mayor salida.

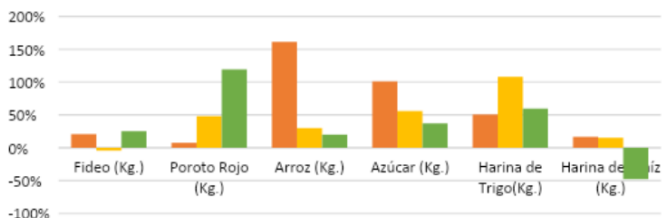
Gráfico 1. Variación porcentual de los productos panificados en los diferentes supermercados.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

En este gráfico se observa que el Supermercado B es el que más varía de precios acrecentando GS. 8.000 (81%) de 2021 a 2022 en los productos de panificado. En el caso del Supermercado A la mayor variación llega a los GS.5.587 aproximadamente (71%). Y por último tenemos el Supermercado C la variación de precio es mínima, bajando desde GS. 2.350, hasta 1.150 (18%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

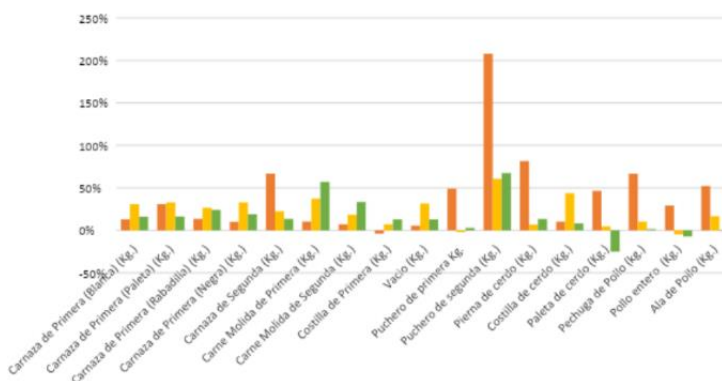
Gráfico 2. Variación porcentual de los productos a Granel en los diferentes supermercados, se tomaron estos productos de manera específica porque son los más consumidos y de mayor salida.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa que el supermercado A es el que más varía de precio acrecentando GS. 2.900 (161%) en los últimos años de 2021,2022 en los productos de A General. En el caso del supermercado C la mayor variación llega a los GS. 11.100 aproximadamente (119%). En el supermercado B la variación de precio es mínima, bajando desde GS. 1.150, hasta -200 (-4%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos

Gráfico 3. Variación porcentual de los productos cárnicos en los diferentes supermercados, se tomaron estos productos de manera específica porque son los más consumidos y de mayor salida.

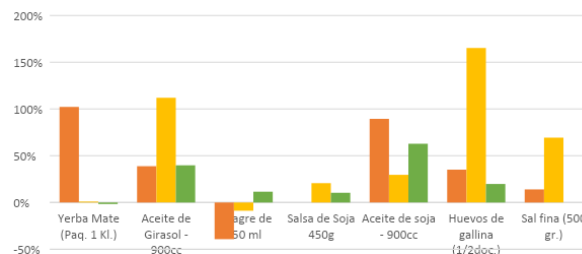


Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa que el supermercado A es el que más varía de precios acrecentando GS.8.100 (208%). En el caso del supermercado C la mayor variación llega a los GS 3.000 aproximadamente (67%) en los productos cárnicos. Y por último el supermercado B la variación de precio es mínima, bajando desde GS. -650, hasta -400 (-2%)

siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

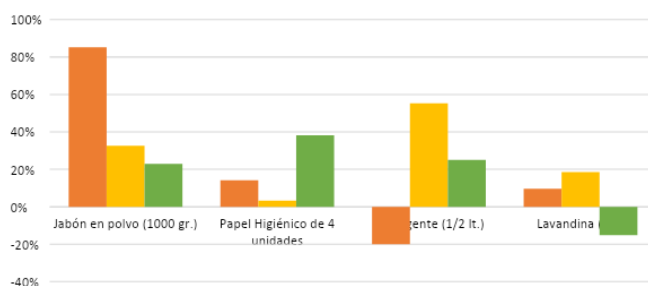
Gráfico 4. Variación porcentual de los productos Almacén en los diferentes supermercados. Se tomaron estos productos de manera específica porque son los más consumidos y de mayor salida.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa supermercado B es el que más varía de precio acrecentando GS 7.350 (165%) en los productos del Almacén. En el caso del supermercado A la mayor variación llega a los GS 6.650 aproximadamente (102%). En el supermercado C la variación de precio es mínima, bajando desde GS., -250 hasta 0 (0%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

Gráfico 5. Variación porcentual de los productos Domi Sanitario en los diferentes supermercados, se tomaron estos productos de manera específica porque son lo de mayor salida.

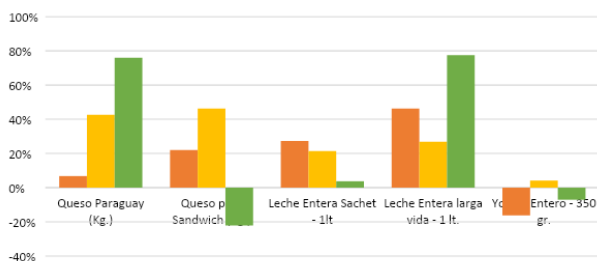


Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se puede observar que el supermercado A es el que más varía de precio acrecentando GS.5.800 (85%) en los productos de domi-sanitario. En el caso del supermercado B la mayor variación llega a los GS 1.550

aproximadamente (55%). En el supermercado C la variación de precio es mínima, bajando desde GS. 2.200, hasta -650 (-15%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

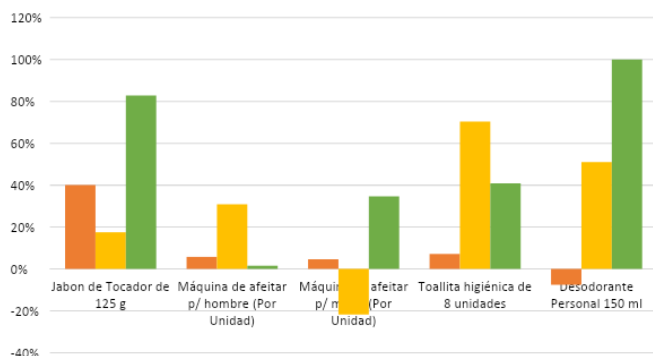
Gráfico 6. Variación porcentual de los productos Lácteos en los diferentes supermercados. Se tomaron estos productos de manera específica porque son los más consumidos y de mayor salida.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa que el supermercado C es el que más varía de precio acrecentando GS.4.150 (78%) en los productos lácteos. En el caso del supermercado A la mayor variación llega a los GS. 1.550 aproximadamente (46%). En el supermercado B la variación de precio es mínima, bajando desde GS. 900, hasta 150 (4%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos

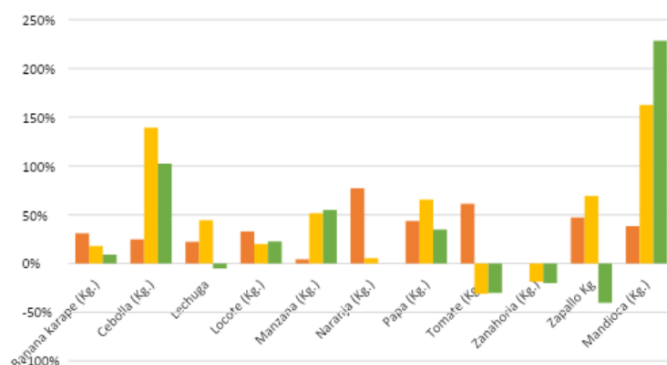
Gráfico 7. Variación porcentual de los productos aseo personal en los diferentes supermercados. Se tomaron estos productos de manera específica porque son los de mayor salida o más solicitados por la población que acude a los supermercados estudiados.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa que el supermercado C es el que más varía de precio es el desodorante personal acrecentando GS.10.000 (100%) en los productos de aseo personal En el caso del supermercado B la mayor variación es toallita húmeda y llega a los GS. 9.200 aproximadamente (70%) En el supermercado A la variación de precio es mínima, sería el jabón de tocador con un aumento de 1200gs (40%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

Gráfico 8. Variación porcentual de los productos frutas y hortalizas en los diferentes supermercados. Se tomaron estos productos de manera específica porque son los de mayor salida o más solicitados por la población que acude a los supermercados estudiados.



Fuente: elaboración propia de los autores, conforme análisis de datos de la investigación.

Se observa que el Supermercado C es el que más varía de precio acrecentando GS.4.000 (229%) en los productos de frutas y hortalizas. En el caso del Supermercado B la mayor variación llega a los GS. 3.500 aproximadamente (163%). En el Supermercado A la variación de precio es mínima, bajando desde GS. 600, hasta 0 (0%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

Conclusiones y discusión

Con la presente investigación se logró determinar las variaciones de precios que sufren los productos que están dentro de la canasta básica familiar o llamados también de primera necesidad, y por consecuencia se pudieron estudiar algunos factores que repercuten en la misma, como la tasa de inflación que sufren anualmente y cuyo ente encargado de analizar es la SEDECO (Secretaría de Defensa al Consumidor), conjuntamente con el BCP (Banco central del Paraguay) y el Ministerio de Industria y comercio del Paraguay.

En toda la investigación se ha logrado dilucidar que la gran mayoría de los productos han aumentado sus

precios en relación al año anterior, por ejemplo, el Supermercado A aumentó cerca de 35% el precio de la canasta básica, el Supermercado B aumentó cerca de 37% y el Supermercado C tuvo el menor de los aumentos, que fue de 27%. Podemos apuntar que Supermercado C, es el supermercado que se muestra más conveniente en cuanto a la accesibilidad de sus precios, no solo que tuvo un mínimo aumento de la inflación, sino que la canasta básica es más económica, en cuanto al Supermercado A, que es de 6% más elevada y Supermercado B es 11% más cara.

Se observa que el supermercado A es el que más varía de precios, mostrando un aumento de GS.8.100 (208%). En el caso del supermercado C, la mayor variación llega a los GS 3.000, aproximadamente (67%) en los

productos cárnicos. Y por último el supermercado B la variación de precio es mínima, bajando desde GS. -650, hasta -400 (-2%) siendo así el supermercado con el precio más accesible en estos productos.

En esta investigación se pudo analizar y evidenciar un aumento significativo de los precios de la canasta básica, donde también se citan varios factores que repercutieron para la misma, como los efectos que causó la pandemia del COVID-19, la cual también afectó la economía mundial, la guerra entre Rusia y Ucrania que tuvo un efecto dominó. elevando el precio del petróleo y del gas, afectando por consecuencia la agropecuaria y el precio de las materias primas de los productos.

Bibliografía

- Banco Central del Paraguay: -<https://www.bcp.gov.py/informe-de-politica-monetaria-i14>
- N. Gregory Mankiw. Principios de Economía. 6ta Ed. Cengage Learning Editores 2012. Ley de demanda; Cap. 4 pág. 67; ley de la oferta: Cap. 4 pág. 73.
- Samuelson p. Nordhaus w. Economía. 19a Ed. de México. Ediciones McGraw-Hill Interamericana, año 2009. https://www.academia.edu/35081751/Econom%C3%ADa_con_aplicaciones_a_am%C3%A9rica_latina_19_ed_Paul_Samuelson_y_William_Nordhaus
- Samuelson, Paul A. Nordhaus, William D. Macroeconomía. McGraw-Hill Interamericana de España. Madrid, 2019.
- Secretaría de defensa del consumidor y el usuario. Paraguay. Link: <https://www.sedeco.gov.py/index.php/informe-de-gestion>
consultas@sedeco.gov.py
<https://www.facebook.com/sedecopy>

LA CONDUCTA ÉTICA DE LOS LITIGANTES EN EL PROCESO PENAL

Ricardo Daniel Leiva

ricardaniel.leiva@gmail.com

Facultad de Derecho –Universidad Nacional del Nordeste

*No debe el abogado provocar
la injusticia de un fallo notablemente injusto
y contrario a derecho
(Monroy-Cabra, 2005)*

Introducción

En el desarrollo de una actividad procesal, se habla de la necesidad de una conducta ética de quienes son operadores del sistema. Ello en cuanto traducen con su accionar el ideario de justicia. En ese sentido, abogados, jueces, fiscales, peritos etc, debemos obrar con probidad y buena fe para la consecución de los fines procesales.

De entre los operadores del sistema, los litigantes deben extremar su obrar ético pues llevan adelante tanto la acción como la defensa de derechos e intereses de personas sujetas a un proceso judicial. Y, en el caso de los procesos penales, el intereses de la sociedad toda para los acusadores públicos – fiscales-.

Cuando nos referimos a una cuestión ética en el proceder de los litigantes dentro de un proceso, nos estamos refiriendo a conceptos abiertos relacionados a valores morales que recorren el mismo camino teleológico de la justicia y la equidad.

Bajo esas premisas, pedimos a los profesionales del derecho –de un lado y del otro de la contienda procesal- que utilicen sus mejores armas pero siempre actuando con probidad y buena fe tanto para sí, como para la parte que representa, y para la contraparte, como así también para con la magistratura.

La ética serán las reglas y principios morales que las personas, en teoría, deberían seguir para que sus actos sean considerados buenos

La ética de un abogado, serán, por tanto, las diversas normas de conducta que rigen la profesión. Aquellas que proporcionan la mejor manera de hacer el bien.

Todo letrado debe comprender la importancia de la ética profesional y de la moral en sus tareas diarias. Algo que, en algunas ocasiones, se pierde gracias a que algunos profesionales utilizan la ley de manera fraudulenta. Por ejemplo, utilizar la normativa sobre violencia de género para intentar apresar a una persona.

Cuántas veces hemos visto a abogados instar a los testigos a desarrollar un relato de los hechos no siempre ajustado a la realidad o proponer testigos falsos, o formular planteos al solo y único efecto de detener o demorar el proceso.

El tiempo es un factor ínsito a todo proceso. Nuestros códigos procesales prevén plazos para las diferentes etapas del proceso, básicamente en la IPP (investigación penal preparatoria), sin embargo se observan que no existen plazos, por ejemplo en los órganos judiciales superiores y básicamente cuando se abre la instancia recursiva.

En términos generales podemos afirmar que, dependiendo de la complejidad de la causa y el cumulo de las que se encuentran sometidas a consideración de las Cámaras revisoras o de apelación, el plazo promedio de una causa recurrida en cámara es de seis meses.

En definitiva, la utilización del tiempo como factor de demora de los procesos resulta una grieta por la cual se “filtran” muchas veces conductas antiéticas de las partes. (hay que desarrollar más este punto.)

La cuestión estriba, entonces, en no perder de vista que los profesionales del derecho –sea que ejerzan la defensa o que asuman el carácter de acusadores (públicos o privados) deben emular, con su accionar, el valor supremo de la Justicia

Existen valores supremos que son aplicables al actuar de los litigantes en un proceso penal en donde la justificación lógica de nuestros

pensamientos y los que se expresan de un modo u otro al plantear las teorías acusatorias y defensorías del caso presupone la observancia de normas morales fundamentales sin las cuales sería difícil alcanzar la finalidad planteada por cada parte y, por lo tanto se tornaría dificultoso toda comprobación o control crítico de los argumentos y, por lo tanto los argumentos tampoco podrían ver corroboradas sus pretensiones de validez.

Los principios procesales de la litigación: El Buen litigante

Ser un litigante es ser parte en un juicio y disputa en él sobre alguna cuestión; ya sea como actor o demandante, en lo civil, y como querellante o acusador, en lo penal.

Todo abogado litigante debe disponer de una serie de habilidades fundamentales para la mejor ejecución de su actividad, cualidades que podrían dividirse en: físicas, intelectuales, estratégicas, morales, etc.

La actuación de las partes en el proceso ha sido reglada, en términos generales en las normas procesales –sean estas del fuero penal o no- con arreglo a los principios de economía, celeridad, concentración eficacia, legalidad, publicidad, probidad y buena fe.

El derecho se compone tanto de realidad como de valores y normas. Los principios o valores representan proposiciones jurídicas o directivas, pero no tienen un desarrollo normativo; es decir, el principio es más bien un criterio fundamental en sí mismo, que marca, de alguna manera, el sentido de justicia de las normas jurídicas.

Los principios, “no son ‘reglas’ de las que se pueda deducir conclusiones por un razonamiento lógico, son formas de comprender y hacer funcionar el derecho para que sea justo.

Es cada vez más firme la postura doctrinaria que señala que el buen litigante es un subprincipio del principio procesal equivalente a los principios del Derecho Civil que aluden al buen hombre de negocio, al buen padre de familia que aluden a una rectitud en el actuar como equivalente al excelso servicio en el orden que toca.

Este subprincipio no emana expresamente de la Constitución Nacional ni de los Tratados Internacionales, sino que emana de una exigencia de la justicia, la equidad o de alguna otra dimensión de la moralidad pero con entidad suficiente para crear una obligación jurídica.

Se define al subprincipio procesal “Buen litigante” como la pauta o estandarte que es parte del Derecho en virtud de su valor moral y que, en consecuencia, debe ser observado por quien asume la calidad de parte en un proceso judicial. Este principio procesal implica que la parte debe actuar durante el proceso con buena fe, veracidad, lealtad, transparencia y colaboración procesal.

Ello partiendo del entendimiento que todo principio procesal no se reduce solamente a aquellos que derivan tanto de nuestra Ley Fundamental, de las interpretaciones que hace de la misma la CSJN, de los tratados internacionales que alcanzan la misma jerarquía que nuestra Ley Fundamental, de las interpretaciones que hace del mismo la Corte IDH, sino también de las pautas o estándares emanados de la dimensión de la moralidad que coadyuvan a estructurar un determinado ordenamiento procesal”. Dworkin llamaba principio a todo estándar que ha de ser observado, no porque favorezca a asegure una situación económica política o social que se la considere deseable, sino porque es una exigencia de la justicia, la equidad o de alguna otra dimensión de la moralidad”.

Si nosotros sostenemos esta hipótesis entonces no coincidimos con Guastini, citado por Rojas, quien expresa que los principios, aunque subyacentes al ordenamiento positivo como sus fundamentos, son más bien valores prejurídicos y, por tanto, metajurídicos: en última, son instancias morales. Es decir, para nosotros estos principios –no positivizados como ocurre con principio del “buen litigante”- son derecho, y por ende el juez puede imponer alguna obligación jurídica fundándose en éste, como lo hace cuando se basa en una norma positivizada.

El abogado debe obedecer la ley, no debe inducir a otros a que la infrinjan, ni aconsejar actos ilegales. Debe promover la confianza del público en que la justicia puede alcanzarse con el cumplimiento de las reglas del Estado de Derecho.

La finalidad es realizar la justicia por medio del derecho

En consecuencia, observamos que normalmente los escritos postulatorios de las partes contienen, entre otros requisitos, la pretensión procesal, los hechos en que se funda y la indicación del derecho. Ahora bien, al momento de ofrecer la prueba testimonial solo acompañan un listado de testigos con los datos requeridos por la norma ritual

respectiva (nombre, domicilio, profesión). Es decir, la contraparte y el juez no saben quiénes son los testigos, ni que se pretende probar con la declaración de cada uno de ellos, entre otras falencias. Recién en la audiencia respectiva, y al momento en el cual el testigo responde el interrogatorio preliminar, la contraria y el juez se anotan si el testigo ofrecido es un “testigo presencial del hecho”, un “testigo de oídas”, un “vecino”, un “conocido”, la pareja un “amigo” de la contraparte, etc.- Esta circunstancia hace que recién en ese acto procesal la contraparte y el juez sepan “quien es el testigo” y “que puede declarar”. Entonces la contraparte comienza a preparar las repreguntas (casi sin tiempo).

Siendo ello así, cabe preguntarnos ¿acaso no es de “buen litigante” brindar dicha información a la contraria y al juez al momento de ofrecer la prueba? La respuesta es sí. Obsérvese que tanto la contraparte como el Juez llegarían en mejores condiciones a la audiencia donde se preste declaración testimonial.

Entonces ¿aunque no hay norma positiva -escrita- al respecto en el ordenamiento procesal provincial, podría el juez por aplicación del principio procesal del “buen litigante” intimar a la parte, de manera previa a que provea su escrito de requerimiento ajuicio y de ofrecimiento de prueba a que aclare estos extremos? La respuesta también es sí. Este sería un ejemplo de una obligación jurídica creada a partir de un principio procesal emanado de la dimensión de la moralidad.

Sabemos bien que el tema es sensible y se vincula con la visión del derecho de la cual participamos. Asimismo, sabemos que los principios son discutibles, su peso es importante, son innumerables, y varían y cambian con tal rapidez que el comienzo de nuestra lista estaría anticuado antes de que hubiésemos llegado a la mitad.

Sin perjuicio de ello, creemos que la razón que fundamenta esta obligación jurídica es, nada más ni nada menos, que la defensa en juicio. Y dicha razón es más fuerte que las razones o argumentos contrarios.

En términos genéricos, las normas éticas y las procesales alusivas, permiten definir un corpus de cualidades para considerar cuando un litigante, como colaborador de la justicia, ha obrado con probidad y buena fe y por lo tanto ha cumplido ciertos estándares éticos y morales que conduzcan

a considerar que estamos en presencia de un buen litigante a cuyo fin el litigante debe ceñirse a principios y valores del obrar, como la prudencia, buena fe, probidad, diligencia, dignidad, respeto, colaboración y lealtad utilizando medios legítimos para asegurarse de que los intereses que se les confían (el de la sociedad, si hablamos del Fiscal, el de la víctima si hablamos del abogado querellantes y el del imputado si hablamos del defensor) están salvaguardados aunque no obtengas el resultado deseado.

La actitud del buen litigante durante en el proceso penal

En general, se parte de la premisa de que es el abogado defensor, por su necesaria lucha por lograr la desvinculación de su defendido del proceso penal y, eventualmente, la declaración definitiva de su inocencia, el que con mayor rigurosidad debe ser controlado en su obrar, a fin de que no trasgreda los principio procesales, no obstaculice la labor investigativa y juzgadora y no se conduzca con temeridad, falacia, deslealtad, imprudencia, negligencia o trasgreda las normas deontológicas de la profesión.

Pero la igualdad entre las partes y la igualdad de armas -principio propio y excluyente de los sistemas acusatorios adversariales- hizo que las normas, exijan, iguales encomiendas al representante de la sociedad, el Ministerio Público. Por ejemplo, el Código Procesal Penal Federal, en su art 91 expresamente señala que el representante del Ministerio Público Fiscal debe regirse por principios de objetividad y lealtad procesal. En igual sentido, el nuevo Código de Procedimientos Penales de la Provincia de Corrientes en su art 70.

Y es que no existe motivo para hacer sopesar, casi exclusivamente, la responsabilidad de un obrar ético a abogado defensor cuando el Fiscal es tan abogado litigante como aquel e, incluso, con una responsabilidad superior ya que actúa en nombre de la sociedad y del interés público y conforme ello son garantes de la justa y equitativa aplicación de la ley debiendo, al efecto, tener en cuenta los derechos del individuo sometido a proceso y los de las víctimas como la eficiencia del sistema.

En ese sentido todos los litigantes han, entonces, de observar una conducta acorde a los valores y principios éticos y morales que subyacen a la Justicia, no solo entre ellos y con las restantes

personas que circunstancialmente intervienen en el proceso sino, además, frente a la magistratura.

Y es que el Juez también participa de un proceso en el que debe garantizar los principios éticos, mantener el orden y el decoro, asegurar el respeto entre las partes y ser custodio de la paz, la justicia y la equidad y por lo tanto con potestad de corregir a los litigantes (Fiscales, abogados de partes etc) que en su accionar procesal incurren en faltas de decoro, ética o cualquier conflicto moral.

Explica claramente Cueto Rúa que el juez está llamado a discernir justicia conforme a derecho. Esa es su misión esencial. No es un autómata lógico, limitado al desarrollo de silogismos sin preocupación alguna acerca de sus conclusiones y de las consecuencias de esas conclusiones. El juez es un miembro de la comunidad, actúa como su órgano, y debe cuidar sus valores: imponer orden para facilitar la predicción de los acontecimientos y la programación del comportamiento humano; lograr y mantener seguridad para dominar los riesgos y preservar la integridad de la vida, y de los bienes; establecer condiciones pacíficas de convivencia para hacer posible el máximo despliegue de la personalidad; cuidar el poder para infundar en el seno del grupo social objetivos y finalidades comunes y para movilizar las energías requeridas para alcanzarlos; promover la cooperación para multiplicar la eficacia de la acción individual y enriquecer los medios operativos y los objetivos realizables; estimular la solidaridad para enlazar las vidas de los integrantes del grupo social de modo tal que la suerte resulte compartida, en las buenas y en las malas. Y, por último, hacer justicia, tratar a los iguales de la misma manera, remunerar en proporción a los méritos, y asegurar el equilibrio y la armonía del conjunto.

Todo buen litigante debe saber que su conducta procesal no ha de estar solo condicionada por las normas y los hechos que se le presentan en cada caso. Ha de estar con la predisposición necesaria para entender al otro, a percibirlo en todas sus dimensiones, pues para un obrar diligente debe percatarse de los detalles a cada momento. Debe estudiar el caso (los hechos, las pruebas, sus posibilidades, debilidades y fortaleza de su teoría del caso etc), la forma de ser de los litigantes contrarios y reparar en cada detalle que pueda ayudarlo a tener mejores pruebas para un juicio. Esto requiere una buena capacidad de observación y mucho ingenio.

Ni el abogado litigante ni el juez permanecen ajenos a los diferentes valores exhibidos por los hechos y expresados por las normas. Tanto el juez como el abogado litigante son llamados por su vocación, a realizar los valores que impone la virtud de la justicia que dan sentido a sus vidas como hombres del derecho, para alcanzar armonía social y racionalidad en el comportamiento.

El abogado litigante es consciente de la inevitabilidad de los procesos interpretativos y selectivos del juez.

El abogado litigante, pues, no arguye ante una mente pura, aséptica, totalmente racional, preparada para seguir lógicamente la definición del caso, su clasificación, y su definición en base a silogismos derivados de un punto de partida normativo inequívoco. Por lo contrario, el abogado litigante arguye y peticiona ante una persona comprometido en la suerte de la comunidad, rico en experiencia judicial, dotado de convicciones políticas, de concepciones globales de la realidad social y natural, inclinado a defender ciertos intereses frente a otros por considerar a los primeros de mayor valor.

Además, el esfuerzo del abogado litigante dirigido a persuadir y convencer al juez debe tomar en cuenta la presencia polémica del abogado adversario. De esta manera, todo abogado litigante debe tener en cuenta las características psicológicas distintivas del abogado de la contraparte: y de los jueces que decidirán oportunamente el litigio. O bien, que sesgos cognitivos se ponen en juego a la hora de la toma de decisiones.

Ello es mayormente necesario en los procesos adversariales, así la capacidad del buen litigante ha de llevarlo a apreciar esa coyuntura. La oralidad y la intermediación conlleva necesarias habilidades personales. En ese sentido una parte de no menor importancia es la seguridad que proyecta el litigante en la proposición de sus argumentos y en el despliegue de sus habilidades frente a las pruebas. Debe proyectar mucha seguridad en sí mismo. Su lenguaje corporal, incluso su forma de vestir, juegan a su favor para causar una buena impresión y lograr un gran poder de persuasión. Esto también implica saber escuchar, evitar ser agresivos y conocer bien a sus interlocutores. Los buenos litigantes deben ser unos expertos oradores. Ser elocuentes, ingeniosos, hacer un excelente uso de la retórica y saber qué aspectos deben revelar y que momento hacerlo

seleccionando respecto de que circunstancias poner énfasis y en cuales no tanto.

Deben saber exponer el caso de una manera magistral y formular las preguntas más adecuadas al hacer interrogatorios.

El litigante no ha recibido información sistemática y fundada en la universidad sobre las bases en las que se apoyarán las selecciones normativas y metodológicas que tienen lugar en todo juicio. Debe suplir esa carencia cognoscitiva y lo logra mediante el estudio y análisis del comportamiento de sus colegas y de los jueces. Aprende por experiencia, así como el aprendiz adquiere conocimientos y técnicas mediante la práctica de su oficio o profesión. Ello, sin perjuicio de destacar la tendencia actual de capacitaciones ofrecidas a los profesionales respecto de técnicas y estrategias de litigación. Empero, aquellas no superan la fuerza del aprendizaje que brinda la propia experiencia.

El abogado litigante va descubriendo a lo largo de los años, las limitaciones de los procesos lógicos, la gravitación de los valores jurídicos en juego sobre la decisión del caso; la influencia del contexto ideológico, político, económico y social sobre el comportamiento del juez, de la parte contraria y sobre las selecciones fácticas y normativas.

El buen abogado litigante sabe superar las deficiencias de su formación profesional universitaria. Aprende a leer la jurisprudencia, yendo más allá de los desarrollos conceptuales escritos por los jueces en apoyo de sus sentencias, para llegar a sus verdaderos fundamentos, habitualmente ocultos tras el pesado velo de los silogismos. El buen abogado litigante ha sabido desarrollar su capacidad de intuir valores, de identificar su respectiva fuerza y jerarquía.

Un juicio contradictorio ante los tribunales es un proceso dialéctico. La tesitura de un litigante determina una respuesta de contenido antitético por parte del otro. Las posiciones son así definidas, por abogados sujetos a la influencia de sus experiencias anteriores, de sus preferencias, de sus conocimientos, de sus sentimientos, de sus inclinaciones, de sus perjuicios.

La conducta de los litigantes en el proceso acusatorio-adversarial

El tratamiento de la conducta procesal de quienes litigan en procesos judiciales puede observarse a través de la óptica del abuso del derecho, pero también como elemento de convicción en la

decisión de la cuestión en disputa. Toda conducta abusiva realizada por letrados litigantes afecta la moral y ética repercutiendo en la legitimidad del proceso y en su propia dinámica producida, entre otras, por conductas omisivas, obstructivas, hesitativas, y falaces sean estos en alegación, presentaciones escritas, recursos y defensas y en la recopilación probatoria.

La conducta procesal se trata de aquella posición activa o pasiva que una parte toma frente al proceso según su conveniencia y que puede proporcionar a la persona juzgadora de elementos objetivos de convicción que le permitan derivar de ellas presunciones sobre determinadas circunstancias.

En la categoría del abuso procesal, se verifican conductas que agravan los deberes de las partes y los intervinientes de ajustar su conducta a la buena fe, a la probidad, al uso racional del sistema procesal, al respeto debido de los sujetos procesales y al deber de cooperación con la administración de justicia, evitando todo comportamiento malicioso, temerario, negligente, dilatorio, irrespetuoso o fraudulento.

En general y como ya hemos referenciado previamente, las partes pueden verse tentadas, en el fragor de la contienda procesal y en la búsqueda de lograr el resultado que se ajuste a su interés, a realizar actos que reniegan de aquellos principio y valores. Hemos citados en párrafos anteriores algunos ejemplos, más resultan puntuales los siguientes tipos de conductas que suelen verificarse en procesos judiciales, sobre todo en los de corte acusatorio:

Conducta omisiva: Este tipo de conductas son las más representativas de la falta al deber de colaboración, pues, ante su existencia, ciertos elementos fácticos del proceso no encuentran la luz suficiente para ser mostrados debidamente.

Conducta oclusiva: El diccionario de la Real Academia Española, define la palabra ocluir como aquella actividad tendiente a obstruir. Este tipo de conducta se identifica con aquellos actos que obstaculizan a una parte frente a la otra para la obtención de pruebas, violentando el deber de buena fe y colaboración que priva en el asunto. Este tipo de conducta va más allá de la mera pasividad descrita en la conducta omisiva, sube de nivel pues en este modelo, se realizan actos tendientes a impedir que la contraria pueda acceder al medio

probatorio violentando el deber de cooperación ya arriba mencionado.

Se pueden localizar dos tipos principales de estas tácticas: la destrucción o abandono intencional y la negativa de exhibición. La destrucción se puede dar cuando la parte de forma intencional elimina o inutiliza alguna parte del material probatorio. La negativa de exhibición se presenta en dos modalidades: la de documentos (rompiendo parte del documento, rallándolo, tachándolo, etc) o ciertos objetos y la de personas (por ejemplo, haciendo ocultar a un posible testigo)

El ocultamiento de prueba que favorece a la contraria en el proceso penal esta severamente castigada por el deber de objetividad con el que debe actuar el MPF (ver CPP y leyes del MPF)

Conducta hesitativa: Este tipo de conducta encuentra asidero en las argumentaciones contradictorias de la parte, no se trata de cualquier tipo de contradicción sino de aquellos elementos de relevancia para la solución del caso considerándose para ello, la posibilidad que tenía la parte para conocer efectivamente sobre determinada situación fáctica.

La actitud procesal que configura aquello que Muñoz Sabaté denomina como conducta hesitativa, la describe como aquella por la cual una parte produce en el proceso ciertas alegaciones fácticas que real o virtualmente se contradicen, lo cual -concluye- revela una incertidumbre que provoca que naturalmente se predisponga el juzgador en su contra.

Conducta falaz: Las partes tienen el deber de veracidad en sus afirmaciones, en el ejercicio de la conducta mendaz, la parte falta a la verdad o bien vierte manifestaciones calumniosas en contra de terceros con la finalidad de hacer incurrir a la persona juzgadora en un error.

Apel señala que el mentir, por ejemplo, haría evidentemente imposible el diálogo de los argumentos, pero lo mismo vale ya también para la negativa de entenderse críticamente con los otros o la no disponibilidad para el diálogo (Apel 1972, p. 400)

Es que en un proceso acusatorio adversarial, la argumentación propia de la contradicción presupone el reconocimiento recíproco de todos los miembros y litigantes como participantes de la discusión con igualdad de derechos. Ello ya es todo

un principio moral de justicia que es, ante todo procedimental, pues resulta ser condición necesaria para que los intervinientes del proceso penal pueden desplegar sus habilidades y competencias en un clima de respeto, tolerancia, igualdad y hasta empatía que, en definitiva, permite el discurrir debido del proceso.

Ello exhibe ni más ni menos que una suerte de equidad de la participación de los litigantes en la argumentación del caso, su discurso y la contradicción armónica entre los mismos. Es una simetría de la relación comunicativa procesal que implica iguales derechos y posibilidades de los interlocutores para hacer valer sus argumentos.

Esto es ampliamente expuesto, en los procesos penales acusatorios, en el juicio, en donde cada litigante puede validar su argumento y su discurso toda vez que adquieren cierta validez cuando han sido confrontados con posibles objeciones y contra argumentaciones de los otros litigantes en un discurso abierto y público.

La oralidad, propia de los sistemas adversariales conlleva, en los litigantes, una serie de habilidades y competencias confrontativas que si no se desenvuelven en un clima de respeto e igualdad no permiten el desarrollo eficiente del sistema.

En realidad, el autor al referirse a la mentira o a argumentos falaces se refiere a los hechos, independientemente de la condición que tenga cada parte dentro del proceso

Entonces, lo que debería desarrollar aquí es, que condiciones ofrece el sistema acusatorio adversarial para que nadie pueda mentir sobre los hechos.

En cambio, en los procesos mixtos, había condiciones más aptas para el desarrollo de conductas maliciosas de los litigantes, tales como la deducción constante de escritos que debían proveerse, planteos dilatorios, instancias recursivas etc.

El sistema mismo era apto para generar litigantes burocratizantes que ralentizaban la justicia -por demás ya lenta-causando esa sensación popular que denostaba a la justicia.

Ojo, si bien es cierto la existencia en los sistemas mixtos de un apego a la "cultura del expediente" y por ende la proliferación de una burocracia procedimental y por ende el alargamiento de

plazos, generando un dispendio en el cual el factor tiempo puede aniquilar una pretensión, dicha afirmación no tienen que ver directamente con la presentación de escritos con argumentos falaces, son dos cuestiones diferentes.

Hoy, con la paulatina pero constante implementación del sistema acusatorio y acusatorio adversarial los paradigmas de actuación en juicio se van modificando y la intermediación, la oralidad y el contradictorio pleno impide conductas, otrora instaladas.

La exigencia de actuar con probidad y buena fe es mayor en un sistema que se sustenta sobre principios de celeridad, intermediación, simplicidad, desformalización, publicidad e igualdad entre las partes.

Colofón

El abogado litigante, como auxiliar de la justicia, debe actuar bajo una serie de parámetros que han de guiar su conducta moral y ética, pues no solo es un servidor del cliente sino de la sociedad y, así, garantizar y priorizar en todo proceso el valor justicia y la búsqueda de la verdad procesal o de lo que más se acerque a lo que realmente ocurrió, si bien como verdad pueda resultar imperfecta no menos cierto es que en el esfuerzo de esa búsqueda no debe incurrir en deslealtades procesales.

Por ello, ha de asegurar la supervivencia social mediante la relación de lo jurídico, lo axiológico y normativo. En ese deber de auxiliar de la justicia, no hay espacio legal para realizar maquinaciones fraudulentas encaminadas a obtener provecho de una causa, sino un procedimiento normativo y estratégico, para lograr que se aplique la justicia a los casos concretos.

Es que los valores y principios éticos permiten a cada uno de los litigantes judiciales aplicar, en el día a día, el deber ser. Se trata pues, de formular parámetros y postulados que constituyan aspectos de singular valor en el desempeño de la litigación.

No debemos dejar de reparar en que la profesión de la abogacía se fundamenta en la deontología jurídica, que conforma el conjunto de reglas y principios que rigen determinadas conductas del profesional, y remiten directamente al deber ser de cada profesión, a normas y valores del quehacer laboral que tiene significado en la medida en que son dirigidas al ser.

Tanto los jueces, los fiscales, notarios, y demás juristas, como el abogado defensor, tienen el deber de comportarse éticamente.

Las relaciones humanas y el ejercicio profesional demandan del abogado litigante un comportamiento digno de la profesión en que se ha formado, pues además de la conducta ética que a él se le exige, es un profesional y ello indica que se encuentra inmerso en unas exigencias que lo ponen al servicio de la sociedad.

El deber de lealtad procesal enseña que el abogado litigante debe respetar la buena fe, los derechos de su contrario, respetar al juez y litigar con base en los principios de igualdad, no valiéndose del engaño a su contrario o a los jueces para vencer en sus litigios. Pues, tal y como lo dice el encabezado de este trabajo: No debe el abogado provocar la injusticia de un fallo notablemente injusto y contrario a derecho.