

Universidad Abierta Interamericana

Sostenibilidad Empresarial y Políticas Públicas: Análisis de Alto Rosario Shopping como Modelo de Buenas Prácticas. 2022 - 2023

Melani Denise Del Barrio

Licenciatura en Ciencia Política

Marzo 2025

Resumen

Esta tesis analiza cómo una política pública orientada a la sostenibilidad puede materializarse en prácticas concretas dentro del sector privado, utilizando como caso de estudio la gestión de residuos en Alto Rosario Shopping durante el periodo 2022-2023.

La investigación se enmarca en un contexto de presión socioambiental global, impulsada por el crecimiento poblacional y las transformaciones en los patrones de consumo, la investigación examina el papel fundamental de las políticas públicas para promover un modelo de economía circular que fomente prácticas sostenibles en el ámbito empresarial.

El estudio profundiza en los elementos centrales de esta política pública, con especial énfasis en las fases clave de gestión de residuos: separación en origen, recolección diferenciada, revalorización de materiales y disposición final. Estos procesos buscan no solo reducir el volumen de residuos enviados a rellenos sanitarios, sino también fomentar una transformación en la percepción organizacional hacia los desechos como recursos aprovechables.

Asimismo, se identifican y analizan las barreras económicas, sociales y tecnológicas que afectan la implementación de estas políticas, tales como la falta de infraestructura y los elevados costos tecnológicos. Se revisa también el marco normativo, en particular la Ley 25.916 de gestión de residuos sólidos urbanos, evaluando su efectividad y su aplicación en el contexto empresarial.

Mediante entrevistas con actores clave y directivos del sector privado, la investigación explora cómo la política pública influye en la toma de decisiones empresariales relacionadas con la sostenibilidad. Los resultados indican que, si bien existen esfuerzos significativos hacia la adopción de prácticas sostenibles, persisten desafíos estructurales que limitan su alcance.

Palabras clave: sostenibilidad, economía circular, gestión de residuos, políticas públicas, Alto Rosario Shopping, sostenibilidad empresarial, marco normativo.

Resumen 2
Introducción 5
1. Aspectos metodológicos y teóricos 6
1.1. Fundamentación y definición del tema-problema. 6
1.2. Objetivo de investigación 7
1.2.1. Objetivos Específicos 7
1.3. Supuesto de Trabajo 8
1.4. Marco Metodológico 9
1.4.1. La observación 10
1.4.2. La entrevista en profundidad 10
1.4.3. Recopilación de fuentes documentales 11
1.5. Marco Teórico 11
1.5.1. Políticas Públicas 14
1.5.1.1. Diseño de políticas públicas 17
1.5.1.1.1. Análisis del problema público 20
1.5.1.1.2. Análisis de soluciones 20
1.5.1.1.3. Análisis de factibilidad 20
1.5.1.1.4. Recomendación de política pública 21
1.5.1.1.5. Plan de acción de política pública 21
1.5.2. Capacidades de la Organización 21
2. Marco Normativo 24
2.1. Derechos y Deberes 24
2.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible 26
2.1.2. Ley 25.916 27
2.1.3. Programa Nacional 28
2.2. Ordenanza 7600/2003 Ciudad de Rosario 29
2.3. Políticas Públicas Ambientales 31
2.4. Programa “Buenas Prácticas Ambientales” 32
2.5. Programa “Rosario Más Limpia” 32
2.6. SEPARE 33
2.7. Participación 34
3. Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima 36
3.1. Trayectoria sostenible: Un recorrido por la historia y evolución de Alto Rosario Shopping como referente en prácticas empresariales responsables. 38
3.1.1. Portfolio 39
3.1.2. Política Ambiental 40
3.1.3. Residuos 42
4. Estrategia de Gestión de Residuos en Alto Rosario: Avances, Desafíos y Dimensiones Organizacionales 44

4.1.1. Dimensión Ambiental: Contexto Socioeconómico y Política 45
4.1.2. Dimensión Institucional: Normas y Reglamentos 47
4.1.3. Dimensión Organizacional: Estructura, Procesos y Recursos 48
4.1.4. Dimensión del Personal: Compromiso y Capacitación 49
4.2. Sostenibilidad en el centro comercial: Un enfoque integral de Alto Rosario Shopping hacia la gestión ambiental y social 50
4.2.1. Diagnóstico Inicial y Análisis FODA 51
4.2.2. Comité Circular y Estructura de Gestión Ambiental 52
4.2.3. Oportunidades y Amenazas para la Economía Circular 53
5. Balance y Conclusiones 56
6. Glosario 59
7. Bibliografía y fuentes 61

Introducción

En la actualidad, el medio ambiente es un asunto que nos ocupa y que se manifiesta ante todos nosotros como ciudadanos. A nivel global, los sistemas socioambientales se ven desafiados por problemas complejos como el aumento de la población, cambios en los patrones de consumo y la distribución poblacional en el territorio.

En la búsqueda constante de progreso y desarrollo, las sociedades han demostrado su capacidad para mejorar las condiciones de vida y crear innovadoras herramientas que las simplifiquen. No obstante, a pesar de los considerables esfuerzos, legislaciones y campañas de concientización, persiste un desequilibrio en la ecuación entre el desarrollo y su sostenibilidad en relación con los modelos económicos, actividades productivas y patrones de consumo que predominan en nuestra sociedad.

Este desajuste revela la necesidad de que las políticas públicas evolucionen y se adapten para promover un desarrollo sostenible que considere, de manera integrada, los pilares ambientales, económicos y sociales. En los últimos años, han surgido iniciativas que van más allá del crecimiento económico y enfatizan el desarrollo sustentable a través de la implementación de políticas, estrategias y tecnologías que reconcilian los objetivos de conservación ambiental con el bienestar social y el crecimiento económico.

En este contexto, el estudio de las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad empresarial permite analizar cómo estos marcos normativos y estrategias de gestión contribuyen a la adopción de prácticas responsables en el sector privado. Este análisis se enfoca en la concreción de una política pública y su influencia sobre las prácticas de sostenibilidad en el ámbito empresarial, utilizando como caso de estudio a Alto Rosario Shopping.

1. Aspectos metodológicos y teóricos

1.1. Fundamentación y definición del tema-problema.

La creciente presión socioambiental global, exacerbada por el aumento poblacional y los cambios en patrones de consumo, demanda respuestas contundentes desde el ámbito empresarial y gubernamental. La ética empresarial se ha convertido en un aspecto central en la gestión de empresas debido al cambio en las expectativas sociales. Hoy, los consumidores y otros stakeholders exigen mayor transparencia y compromiso por parte de las organizaciones, no solo en su responsabilidad económica, sino también en el impacto social y ambiental de sus operaciones. Como señaló Savater (2002), "la ética es una reflexión sobre aquello que es valioso para la vida". En el ámbito empresarial, esto implica que los valores de equidad, no discriminación y cuidado del medio ambiente deben integrarse en los principios y códigos de conducta de la empresa.

Este estudio no sólo explora el papel de un centro comercial específico en la adopción de prácticas sostenibles, sino que también examina, por medio de políticas públicas, su compromiso con un modelo de economía circular, poniendo en evidencia la relevancia de la sostenibilidad como pilar central en la gestión de residuos. En este sentido, es pertinente enmarcar estas prácticas bajo el concepto de gobernanza socioambiental, definida como "el proceso de formulación y refutación de imágenes, diseños y ejecución de los procedimientos y prácticas que configuran el acceso, control y uso de los recursos naturales entre actores diferentes" (De Castro et al., 2015, p. 18). Este enfoque destaca la interacción entre cambios sociales, institucionales y ambientales, enfatizando la importancia de integrar múltiples perspectivas y actores en la gestión sostenible de recursos.

El análisis del caso de Alto Rosario permite profundizar en el impacto de las prácticas empresariales sostenibles sobre el entorno y resalta los desafíos de infraestructura y económicos que acompañan la implementación de estas políticas. Al evaluar las políticas públicas, incluyendo la Ley 25.916, la tesis contribuye a identificar áreas de mejora en el marco normativo y el rol de empresas privadas en la promoción de prácticas sustentables. Además, el trabajo permite examinar el papel que juegan tanto las empresas como las políticas en la transición hacia modelos de consumo responsables y sostenibles, alineados con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y otras normativas ambientales.

La pertinencia de este estudio se encuentra en su enfoque integral que incluye entrevistas a actores clave y la evaluación de barreras en la adopción de prácticas sostenibles. Los hallazgos no solo pueden orientar la toma de decisiones en el sector comercial, sino que también ofrecen recomendaciones para mejorar políticas públicas que promuevan la sostenibilidad empresarial. Esta investigación posiciona a Alto Rosario como un referente de la ciudad en sostenibilidad y genera un marco de referencia útil para futuras iniciativas empresariales y normativas.

1.2. Objetivo de investigación

Examinar cómo una política pública orientada a la sostenibilidad se traduce en prácticas concretas dentro del sector privado, tomando como caso de estudio la gestión de residuos en el Alto Rosario Shopping durante el período 2022-2023.

1.2.1. Objetivos Específicos

- Analizar la implementación de políticas públicas orientadas a la sostenibilidad en Alto Rosario Shopping, identificando cómo se han traducido en hitos y prácticas sostenibles desde su inauguración hasta la fecha actual (2022-2023).
- Describir y analizar las prácticas específicas de sostenibilidad en la gestión de residuos desarrolladas por el Alto Rosario Shopping, destacando su alineación con los objetivos de las políticas públicas Nacionales, Provinciales y Municipales.
- Analizar las barreras y desafíos que Alto Rosario Shopping ha enfrentado en la implementación de esta práctica sostenible, incluyendo aspectos económicos, sociales y tecnológicos.

En este análisis, se examinará cómo la política pública de sostenibilidad se refleja en prácticas concretas dentro de Alto Rosario Shopping, con especial atención a su desarrollo en la gestión de residuos durante el periodo 2022-2023. El estudio incluirá una revisión de la evolución histórica de este centro comercial, destacando hitos clave en sostenibilidad empresarial, así como una descripción detallada de las prácticas implementadas en torno a la gestión de residuos, buscando comprender cómo estas acciones materializan los objetivos de sostenibilidad promovidos por la política pública.

En un análisis más profundo, se examinarán las barreras y desafíos que Alto Rosario Shopping ha enfrentado en su búsqueda de implementar estas prácticas sostenibles, considerando aspectos económicos, sociales y tecnológicos que han impactado en su desarrollo.

Además, se realizará un relevamiento de la legislación y políticas públicas vigentes en la región que puedan influir o afectar la sostenibilidad empresarial, identificando posibles vacíos o áreas de mejora en este contexto.

Para obtener una perspectiva interna más completa, se llevarán a cabo entrevistas con directivos y otros actores claves de Alto Rosario Shopping, con el fin de recopilar percepciones internas sobre la cultura de sostenibilidad y su importancia en la toma de decisiones empresariales. Este análisis integral tiene como objetivo proporcionar una visión completa de la trayectoria de Alto Rosario Shopping en términos de sostenibilidad, desde sus orígenes hasta su situación actual y las perspectivas futuras.

1.3. Supuesto de Trabajo

La sostenibilidad en Alto Rosario Shopping ha sido impulsada por dos fuentes principales. En primer lugar, a nivel corporativo, mediante el compromiso de Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima, en adelante IRSA, con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y las políticas nacionales. En segundo lugar, a nivel local, a través de la adaptación a las normativas municipales en materia de gestión de residuos.

Es importante señalar que las organizaciones privadas, como Alto Rosario, están influenciadas por las expectativas sociales y las presiones normativas tanto nacionales como municipales. Estas presiones pueden tener su origen en factores externos o en dinámicas internas de la organización, y no solo promueven el cumplimiento de las normativas formales, sino que también impulsan la búsqueda de legitimación. Esto se manifiesta en la adopción de prácticas sostenibles que buscan satisfacer tanto las exigencias de la sociedad como las expectativas de las entidades profesionales.

No obstante, a pesar de los avances en la separación en origen y el reciclaje de materiales, así como la colaboración con cooperativas y organizaciones sociales para la recolección y valorización de residuos, persisten desafíos significativos en la implementación efectiva de estas prácticas.

Entre estos desafíos se destacan la adaptación adecuada a las normativas locales, la disponibilidad de infraestructura y la concientización tanto de los consumidores como de los locatarios, los cuales juegan un papel crucial en la efectividad de las iniciativas sostenibles.

Se prevé que este conjunto de objetivos, que abarca tanto el cumplimiento de las regulaciones locales como la alineación con los compromisos ambientales nacionales, consolidará la sostenibilidad como un pilar central en las operaciones de Alto Rosario y maximizará su impacto positivo en el entorno.

1.4. Marco Metodológico

El desarrollo de este trabajo se enmarca en una práctica disciplinar donde se utilizan herramientas metodológicas incorporadas a lo largo del cursado de la carrera. Debido a que esta tesina consiste en ser un análisis que se ocupa del diagnóstico de una situación y del diseño de una estrategia de acción se eligieron para el logro de estos objetivos tanto el análisis de fuentes de información primaria y secundaria, la observación directa e indirecta y la entrevista en profundidad como instrumentos predilectos de recolección de información. Estas herramientas metodológicas resultan útiles para conocer en profundidad el funcionamiento de la organización, así como también entender la visión que los actores principales, que interactúan en ella, tienen de la misma. De esta manera logramos el objetivo pedagógico que posee este trabajo de analizar críticamente, tanto teórica como técnicamente, la experiencia de la intervención a los efectos de contribuir a la generación de conocimientos disciplinares.

Dada la naturaleza de nuestro objeto de estudio se requiere encuadrar el presente trabajo dentro de una estrategia de investigación cualitativa nutriéndose de herramientas metodológicas propias del diagnóstico situacional y del diseño, desarrollo y gestión de proyectos.

Esta perspectiva metodológica proporcionará la información necesaria para definir y diagnosticar el estado de situación en el que se encuentra el Alto Rosario Shopping dentro del período seleccionado.

Se hace hincapié en el relevamiento de la normativa vigente, los informes ambientales de la compañía presentados, los testimonios de las personas involucradas y el conocimiento obtenido por el contacto directo desde la observación participante. El análisis de esta información permite ampliar y profundizar la complejidad de algunos aspectos de la situación problemática planteada, permitiendo un abordaje integral de nuestro objeto. En este capítulo, además de desarrollar el marco teórico y metodológico, se describirán las fuentes utilizadas: perfil de los entrevistados, los momentos en que se aplicó la observación y qué documentos se revisaron.

1.4.1. La observación

Uno de los primeros mecanismos mediante el cual las personas conocemos e interpretamos el mundo que nos rodea es a través de la observación. Ella puede ser directa o indirecta. La observación indirecta es aquella en la cual el investigador adquiere conocimientos sobre el objeto de estudio a partir de las observaciones realizadas por otras personas recurriendo por ejemplo a fuentes secundarias. En este trabajo en particular se utilizó este mecanismo para la observación de datos o documentos disponibles en los archivos, registros, documentos públicos municipales y nacionales, leyes, decretos y periódicos que constatan la normativa institucional y jurídica de IRSA, sus actividades oficiales, entrevistas, reuniones, etc. de sus integrantes de la organización.

Mientras que la observación directa es aquella que se produce cuando el investigador en cambio se pone en contacto directo con el objeto de interés. Esta observación directa a su vez puede ser participante o no participante. En la observación participante el investigador observa el fenómeno desde adentro en tanto en la observación no participante el investigador toma distancia (Piovani, 2007, 195).

En este caso el mecanismo que se usó fue la observación de campo participante, ya que, el haber sido contratado para llevar a cabo funciones, en el periodo 2022 - 2023, posibilitó encontrarse en el objeto de estudio, participando de las reuniones de trabajo, observando las interacciones entre el personal que compone la empresa. Pudiendo participar sobre los proyectos e ideas a ser implementadas.

1.4.2. La entrevista en profundidad

En las ciencias sociales la entrevista se refiere a una forma especial de conversación a la cual se recurre con el fin de recolectar un determinado tipo de información durante una investigación. Dentro de lo que son las entrevistas, las entrevistas en profundidad se caracterizan por ser no estructuradas, no estandarizadas, no directivas y abiertas y consisten en reiterados encuentros cara a cara entre el investigador y los informantes dirigidos hacia la comprensión de la perspectiva que tienen los informantes respecto de un fenómeno determinado en sus propias palabras.

Las entrevistas en profundidad siguen el modelo de una conversación entre iguales y no de un intercambio de preguntas y respuestas formal, el propio investigador es el instrumento de la investigación y no un protocolo o formulario preestablecido.

A lo largo del trabajo fue la técnica más utilizada para recabar información ya que por ser un método cualitativo las entrevistas en profundidad tienen mucho en común con la observación participante y al igual que los observadores el entrevistador "avanza" lentamente en un principio estableciendo confianza con el entrevistado formulando preguntas no directas y aprendiendo qué es aquello que es importante para el informante y porque le interesa la investigación (Taylor & Bogdan, 1987, 101).

Las entrevistas al personal tuvieron un carácter desestructurado ya que la riqueza de recoger los testimonios desde lo cotidiano de la concepción de los mismos, a su vez requiere una absoluta discreción para que la información sea fehaciente o confiera validez.

El personal de la empresa entrevistado fue la Center manager Maria Guillermina Gasparini, el Jefe de Operaciones Pablo De La Fuente y Juliana Olivera Jefa de Comercial y Marketing, por último también se entrevistó a personal perteneciente a la cooperativa de reciclaje.

1.4.3. Recopilación de fuentes documentales

La recopilación documental es otra de las técnicas de la investigación social utilizados en este trabajo para recolectar información a través de una revisión de documentos disponibles en los archivos, registros digitales y documentos institucionales constatan la normativa institucional y jurídica del centro comercial.

La misma se realiza a través del análisis de fuentes de información primaria y secundaria como documentos oficiales elaborados por IRSA; leyes, decretos, resoluciones, expedientes, proyectos de ley e informes de gestión.

Asimismo, fueron utilizados artículos periodísticos, material bibliográfico sobre la temática abordada y entrevistas realizadas a los integrantes de la organización.

1.5. Marco Teórico

El presente análisis se desarrolla desde el estudio de las políticas públicas, área de estudio dentro de las Ciencias Políticas. En el siguiente capítulo se desarrollará el marco teórico que da sustento a esta investigación, el mismo que será dividido en dos partes. En primer lugar, se presentará la literatura relacionada con el análisis de Políticas Públicas, la cual proporcionará el marco conceptual necesario para abordar el estudio de las políticas implementadas en torno a la sostenibilidad y la gestión de residuos. En segundo lugar, se encuentra la literatura correspondiente a las teorías específicas relacionadas a la temática seleccionada.

La aparición de este enfoque se atribuye al crecimiento del intervencionismo del Estado, particularmente después de la Segunda Guerra Mundial, con la aparición del Estado de Bienestar y un fuerte desarrollo de las ciencias sociales; tomando una mayor importancia a partir de los años sesenta del siglo XX, cuando los científicos sociales se interesaron por el estudio de la acción pública especialmente en Estados Unidos (Roth, 2010, 11).

Sin embargo, cabe destacar que durante las décadas de 1980 y 1990, se observó un retroceso del Estado de Bienestar. A pesar de este declive, el aumento de la complejidad en el mundo contemporáneo ha permitido que temas como el medio ambiente emerjan como problemas públicos cruciales. Así, la cuestión ambiental ha sido gradualmente incorporada a la agenda gubernamental, reconociendo la necesidad de intervenciones estatales para abordar los desafíos globales que afectan a la sociedad y al planeta.

En este marco, la gobernanza socioambiental ha cobrado relevancia como un enfoque integral para gestionar las interacciones entre actores públicos y privados en la protección de los recursos naturales. De acuerdo con Ostrom (1990) la gobernanza socioambiental implica *"un sistema de reglas formales e informales que coordinan las acciones de múltiples actores a nivel local, nacional e internacional para gestionar de manera*

sostenible los bienes comunes ambientales" (Ostrom, 1990, 99). Este concepto subraya la importancia de abordar los retos ambientales no solo desde las instituciones públicas, sino también involucrando a las empresas y a la sociedad civil en procesos colaborativos y participativos.

La participación de empresas como IRSA, gestora de Alto Rosario Shopping, ilustra este enfoque de gobernanza socioambiental. Su involucramiento en la implementación de medidas de sostenibilidad no solo contribuye al cumplimiento de normativas, sino que también refuerza la interacción con otros actores locales, como cooperativas de reciclaje y gobierno municipal. Estas alianzas reflejan lo que se conoce como modelos híbridos de gobernanza, caracterizados por la interacción y colaboración entre actores públicos, privados y comunitarios para abordar desafíos complejos que superan las capacidades individuales de cada sector. Según De Castro, Hogenboom y Baud, estos modelos integran enfoques diversos, combinando "la innovación empresarial con la acción pública para diseñar soluciones que promuevan el desarrollo sostenible" (De Castro, Hogenboom y Baud 2015, 22). En este marco, las empresas no solo adoptan prácticas sostenibles, sino que también participan activamente en la formulación e implementación de estrategias colaborativas, fortaleciendo los lazos con otros actores clave, como gobiernos locales y organizaciones de la sociedad civil.

Según Subirats, las políticas públicas no solo son una reacción automática a los problemas sociales, sino que son el resultado de un proceso dinámico de interacción entre actores públicos y privados, que buscan articular soluciones a situaciones percibidas como problemáticas

De este modo, las políticas ambientales implementadas en Rosario, como la gestión de residuos urbanos o la promoción de la movilidad sustentable, pueden entenderse como parte de un proceso estructurado de acción pública que responde a la necesidad de proteger los recursos naturales y mejorar la calidad de vida.

Siguiendo la definición de Subirats, estas políticas no surgen de manera lineal, sino que son fruto de un proceso continuo de decisiones que involucran a múltiples actores, como las administraciones públicas, las empresas como IRSA, gestora de Alto Rosario Shopping, y la sociedad civil.

La participación de empresas como IRSA en la implementación de medidas de sostenibilidad refuerza este enfoque, ya que contribuyen a modificar la conducta de ciertos grupos sociales (en este caso, consumidores y locatarios), generando cambios que impactan de manera positiva en el entorno, tal como busca la política pública.

Esta reformulación alineará el marco teórico con la visión de Subirats sobre la naturaleza dinámica y multi-actoral de las políticas públicas, lo cual es clave para analizar de manera más integral las acciones tomadas en Rosario en términos de sostenibilidad empresarial y responsabilidad ambiental.

Antes de entrar en cualquier consideración acerca de los procesos de aprovechamiento de residuos por parte de Alto Rosario, es importante conocer algunas definiciones y conceptos claves relacionados con la gestión sostenible de residuos, la economía circular, y las políticas públicas ambientales que enmarcan dichas prácticas, para comprender mejor el contexto en el que se implementan estas acciones mencionadas.

1.5.1. Políticas Públicas

En esta sección se busca ofrecer los elementos necesarios para una comprensión más profunda del concepto de políticas públicas. El término política ha sido utilizado de manera recurrente tanto en el ámbito científico como en el cotidiano, en diversos contextos y con significados variables. Tradicionalmente, la política se ha asociado con una actividad dominada por intereses particulares de sus actores.

Sin embargo, en el escenario actual, la política ha experimentado una revalorización positiva dentro de la sociedad, siendo percibida como una actividad con un alto potencial transformador, enfocada en la promoción de intereses colectivos y en la generación de proyectos de impacto social.

Existen múltiples definiciones de políticas públicas, cada una de las cuales resalta diferentes aspectos o elementos que las componen. Para los fines de este análisis, se tomarán en consideración las definiciones propuestas por algunos autores clave.

Una primera aproximación proviene de Oszlak y O'Donnell (1982), quienes definen la política pública como

"un conjunto de acciones y omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación con una cuestión que concita la atención, interés o movilización de otros actores en la sociedad civil" (Oszlak y O'Donnell, 1982, 112).

Esta definición resulta relevante para esta tesis, ya que reconoce la existencia de un componente relacional en toda política pública, al señalar que la política es una "respuesta" a una cuestión que ha captado la atención o el interés de determinados actores sociales o económicos. Se asume por tanto que la política pública supone una demanda, y que detrás de esa demanda existen actores e intereses potencialmente en conflicto.

Una segunda definición que comprende a la anterior es aquella que concibe a la política pública como

(...) acciones de gobierno con objetivos de interés público que surgen de decisiones sustentadas en un proceso de diagnóstico y análisis de factibilidad, para la atención efectiva de problemas públicos específicos, en donde participa la ciudadanía en la definición de problemas y soluciones. (Corzo, 2011, 86)

Una última aproximación es aquella que trata de articular los aspectos presentes en las definiciones anteriores, definiendo a la política pública como:

"un conjunto (secuencia, sistema, ciclo) de acciones, estructuradas en modo intencional y causal, que se orientan a realizar objetivos considerados de valor para la sociedad o a resolver problemas cuya solución es considerada de interés o beneficio público; cuya intencionalidad y causalidad han sido definidas por la interlocución que ha tenido lugar entre el gobierno y los sectores de la ciudadanía; que han sido decididas por autoridades públicas legítimas; que son ejecutadas por actores gubernamentales y estatales o por estos en asociación con actores sociales (económicos, civiles), y que dan origen o forman un patrón de comportamiento del gobierno y la sociedad" (Aguilar Villanueva, 2009, 14).

La definición propuesta por Aguilar Villanueva destaca que la política pública es un proceso complejo que se inicia con la identificación de un problema social o político relevante, seguido de una toma de posición por parte del gobierno respecto a dicho

problema. Este proceso implica la implementación de un conjunto de acciones estatales destinadas a mantener, transformar o modificar tanto el contexto en el que intervienen los actores, como los comportamientos de aquellos afectados por la política.

Un aspecto distintivo de esta definición, que no aparece de manera explícita en las anteriores, es la incorporación de la idea de que toda política pública contiene una teoría causal. Esto implica una suposición sobre cómo las acciones gubernamentales resolverán o mitigarán el problema que dicha política pretende abordar. Dicha definición vemos que es especialmente relevante en el contexto de la gestión de residuos en el Alto Rosario Shopping, la cual responde a un problema identificado en el marco de las políticas públicas locales y nacionales. La intervención del Estado, junto con los esfuerzos de la empresa, refleja un enfoque basado en una teoría causal: la implementación de prácticas sostenibles como respuesta al desafío ambiental, con el objetivo de modificar conductas y mejorar el impacto ambiental en la comunidad local.

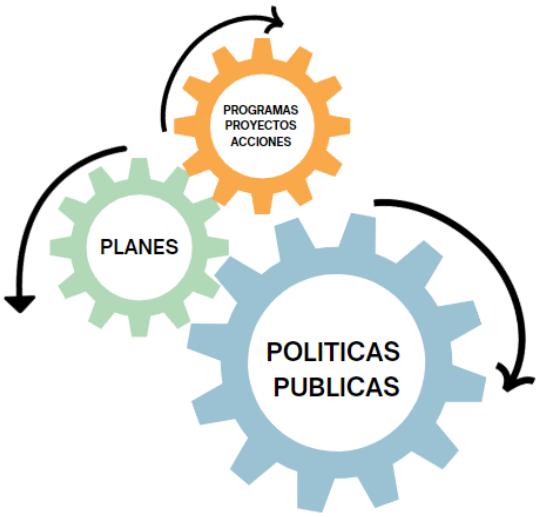
Sintetizando algunas de las cuestiones anteriormente mencionadas puede afirmarse, siguiendo a Aguilar Villanueva (1996), que toda política pública se define por la presencia de:

- Un componente de autoridad (institucional): puesto que la política pública constituye un acto de autoridad adoptado por una autoridad que dispone de la legitimidad y que se ajusta a todos los procedimientos establecidos legalmente.
- Un componente decisional: en tanto toda política pública implica la presencia de una decisión (acción o inacción).
- Un componente conductual: dado que toda política pública desencadena un conjunto de acciones, actividades y comportamientos de múltiples actores, no necesaria o exclusivamente gubernamentales.
- Un componente causal: en la medida que toda política busca producir determinados resultados o efectos sobre los comportamientos de ciertos actores o grupos sociales o sobre los contextos o situaciones en la que despliegan sus acciones los ciudadanos.

A su vez, las políticas públicas pueden expresarse de diferentes formas y englobar una amplia categoría de objetos tales como planes, programas, proyectos, medidas, normas, intervenciones en una materia específica, etc. (Ferreyra, 2014,7). “Las políticas públicas pueden estar inscritas además en planes y/o programas, que son procedimientos a ser aplicados para obtener un fin propuesto” (Moragas Mereles, 2011, 37).

Al respecto, se interpreta que los programas plasman políticas y las políticas pueden articular diversos programas; sus diferencias remiten a niveles de relevancia política y de abstracción desiguales. Según AEVAL, los términos políticas y programas deberían utilizarse con más precisión; para ello ofrece las siguientes definiciones: “Las políticas públicas son una concatenación de actividades, decisiones y medidas coherentes -al menos en su intención- tomadas por los actores del sistema político-administrativo de un país con la finalidad de resolver un problema colectivo (Larrue, 2000, 20).

CUADRO 1: RELACION DE POLITICAS PUBLICAS



FUENTE: ELABORACION PROPIA

El ciclo de la política pública abarca cinco fases principales: formulación, coordinación, implementación, seguimiento y evaluación. Cada una de estas fases debe desarrollarse en un orden lógico que permita identificar problemas o oportunidades que ameritan una intervención estatal. Esta secuencia, sin embargo, no implica una estructura rígida, sino más bien un proceso adaptable en el que las fases pueden retroalimentarse de forma continua para asegurar una gestión adecuada y el logro de los objetivos planteados.



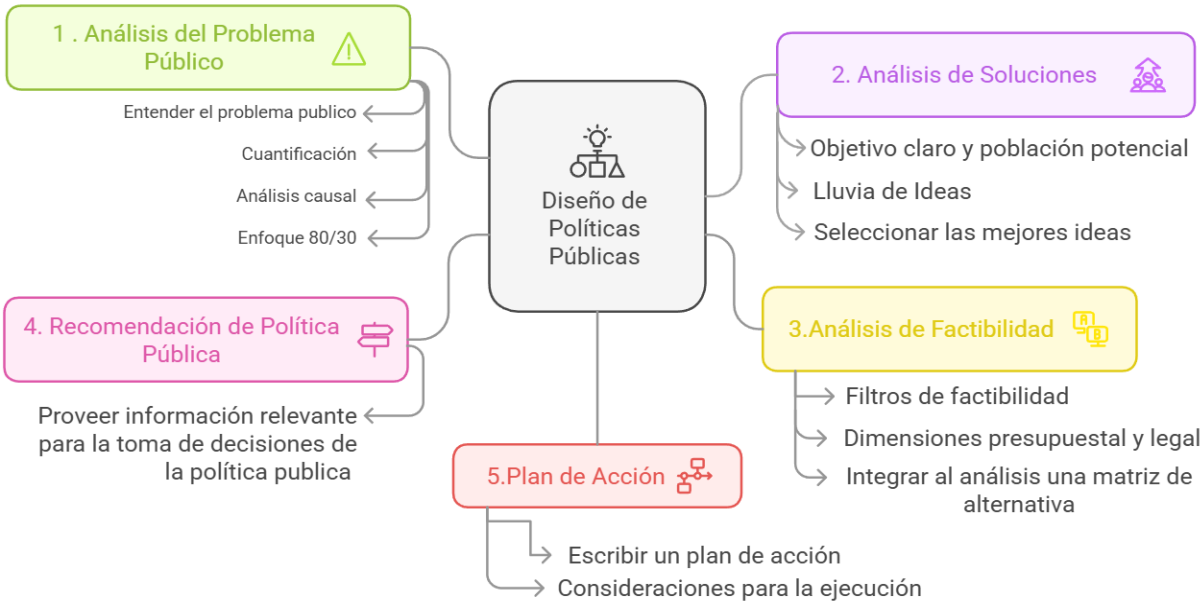
Es relevante señalar que, aunque las políticas públicas se componen de diferentes etapas, estas no se desarrollan necesariamente de forma estrictamente secuencial. El proceso suele caracterizarse por su dinamismo y flexibilidad, lo que implica que las etapas pueden superponerse, repetirse o incluso alterarse en función de factores externos y del contexto particular en que se implementan.

1.5.1.1. Diseño de políticas públicas

Como señala James E. Anderson

"la formulación de políticas implica un patrón de acciones que se extiende a lo largo del tiempo e involucra muchas decisiones, algunas rutinarias y otras no, que tienen consecuencias interrelacionadas para la sociedad. El proceso típico de formulación de políticas puede dividirse en varias etapas: identificación de problemas y establecimiento de la agenda, formulación, adopción, implementación, evaluación y, en ocasiones, terminación" (Anderson, 1997, 25)*".*

Así mismo Corzo presenta varios enfoques sobre el ciclo de vida de las políticas públicas,



Fuente: Elaboración propia en base a la clasificación realizada por Corzo (2012)

distinguiendo cuatro momentos clave: gestación, diseño o formulación, implementación, y evaluación de impacto.

A continuación, se desarrollan las fases de diseño y planificación de la política pública, tal como lo sugiere Corzo (2012):

1.5.1.1.1. Análisis del problema público

Una característica esencial para definir una política pública es que debe abordar un problema público claro y delimitado. Según Corzo (2012), el problema debe reunir ciertos elementos: "debe afectar a un gran número de personas y tener efectos amplios", que incluso impacten a individuos no directamente relacionados; generar "insatisfacción en la ciudadanía, requiriendo una solución pública"; y ser un problema social "reconocido políticamente como público" (Corzo, 2012, 20). A su vez, es fundamental cuantificar el problema para conocer "el número de personas afectadas, las áreas geográficas involucradas y los costos generados" (Corzo, 2012, 20).

Según el autor, el análisis causal es clave en esta fase, ya que "las soluciones propuestas deben enfocarse en atacar las causas del problema" (Corzo, 2012, 20). Para identificar

dichas causas, Corzo sugiere analizar a los afectados, consultar a expertos académicos y servidores públicos, y realizar un análisis económico. Decidir qué causas se abordarán determina, en gran medida, la política pública resultante. El autor también propone el "Enfoque 80/20", donde se considera que una minoría de causas produce la mayoría de las consecuencias, facilitando así la selección de las causas más significativas.

1.5.1.1.2. Análisis de soluciones

Para desarrollar una solución, es necesario establecer claramente el objetivo y definir la "población potencial", basada en la cuantificación realizada en la etapa anterior (Corzo, 2012, 21). A partir de aquí, se puede realizar una lluvia de ideas para proponer soluciones creativas, evaluándolas y agrupándolas en conceptos similares (Corzo, 2012, 21). Además, el autor propone analizar prácticas actuales y mejores prácticas en políticas públicas antes de seleccionar las soluciones más prometedoras, cuantificando sus costos para cada alternativa en inversión y operación (Corzo, 2012, 21). Finalmente, se define la "población objetivo", a la que la política puede efectivamente asistir; en algunos casos, la población potencial y la población objetivo coincidirán (Corzo, 2012, 21).

1.5.1.1.3. Análisis de factibilidad

El análisis de factibilidad evalúa la probabilidad de que la política pueda implementarse en el contexto actual, requiriendo un enfoque multidisciplinario. Corzo (2012) sugiere aplicar seis "filtros de factibilidad" que abarcan las dimensiones presupuestal, socioeconómica, legal, política, ambiental y administrativa (Corzo, 2012, 22).

1.5.1.1.4. Recomendación de política pública

En este punto, el autor sugiere la elaboración de un documento de análisis y recomendaciones, cuyo objetivo es orientar la toma de decisiones. Este informe debe "explicar la importancia del problema", "presentar hechos esenciales y evidencia sólida" y "recomendar un curso de acción claro" (Corzo, 2012, 22).

1.5.1.1.5. Plan de acción de política pública

El plan de acción presenta detalladamente las acciones clave para implementar la política, situándose entre el diseño y la ejecución de la política seleccionada. Corzo (2012) destaca la importancia de que el plan de acción incluya "de forma precisa las actividades y

consideraciones esenciales para su implementación" (Corzo, 2012, 22), asegurando que el equipo de ejecución disponga de una base clara para llevar adelante el plan.

1.5.2. Capacidades de la Organización

La capacidad del Alto Rosario Shopping para coordinar y/o articular un ecosistema orientado al reciclado depende fundamentalmente de la revisión de sus capacidades para lograrlo.

Las organizaciones más pequeñas, aquellas cuyas capacidades se encuentran limitadas, a veces tienen mayores facilidades para adaptarse y asumir los cambios de manera más rápida y natural. Esto se debe a que la experiencia acumulada, el personal, la cultura organizacional y los procesos no imponen grandes barreras a los cambios o ajustes que la organización pueda implementar al enfrentar desafíos ambientales o introducir modificaciones en sus operaciones.

Para comprender con precisión los marcos conceptuales sobre los que vamos a trabajar, es necesario definir a qué nos referimos cuando hablamos de una “organización”, específicamente refiriéndonos a Alto Rosario Shopping.

Una forma de conceptualizarlas es considerando que las organizaciones son “unidades sociales con objetivos particulares, conformadas por un grupo de personas asociadas para lograr un fin común y que establecen, para tal fin, relaciones formalizadas. Poseen continuidad en el tiempo, o al menos eso se pretende” (Ramió, 2010, 7).

De esta manera, podemos asegurar que una organización es una unidad social, formada por personas que poseen y comparten un objetivo. Se reúnen de manera constante, promoviendo la continuidad y permanencia en el tiempo de sus actividades, que se desarrollan en un territorio determinado y están estructuradas bajo un orden formal que les proporciona coherencia y dirección.

Estos fines, por los cuales las personas deciden aunar esfuerzos, constituyen la razón de ser de la organización y se describen como su misión. El propósito de una organización debe ser bien comprendido por todos sus integrantes, ya sean socios, dueños o colaboradores. A través de preguntas como: ¿Qué hace?, ¿Para quién lo hace? y ¿Cómo lo hace?, podemos reconstruir la misión de una organización.

Por otra parte, la visión hace referencia al futuro deseado de la organización. Las empresas, como Alto Rosario Shopping, deberían tener clara la dirección en la que quieren crecer, ya sea con miras a expandirse, mejorar sus capacidades o brindar mejores productos y servicios, siempre teniendo en cuenta la cuestión ambiental. Para tener una visión clara del futuro, esta debe ser construida, aceptada y ejecutada por todos los integrantes.

Desde la perspectiva de Grandinetti y Díaz en "Dimensiones de capacidad institucional", todas las organizaciones, por más pequeñas que sean, presentan cinco dimensiones: contexto ambiental e institucional, redes de interacción, la organización y su personal. A partir de allí, explicaremos cada una de ellas tomando nuestro caso, analizando la relación entre estas capacidades y el fortalecimiento de la gestión ambiental en el Alto Rosario Shopping.

El contexto ambiental se refiere al "entramado socio-político-económico en el que la institución está inserta. Hace referencia al medio económico, social y político en el cual lleva adelante sus actividades, y cuáles condiciones este contexto favorece o restringe" (Grandinetti, 2002, 2).
En este sentido, el Alto Rosario Shopping opera en un entorno donde las demandas sociales por una mayor responsabilidad ambiental son cada vez más evidentes y las normativas ambientales juegan un papel clave.

Por otro lado, el contexto institucional se entiende como "las normas, valores y reglas que estructuran los comportamientos institucionales. Incluye leyes y regulaciones que afectan la actividad propia, y también abarca el soporte presupuestario" (Grandinetti, 2002, 2). En el caso del Alto Rosario Shopping, las normativas ambientales, los compromisos ambientales de IRSA y las políticas gubernamentales relacionadas con la sostenibilidad impactan directamente en su funcionamiento.

En cuanto a las redes de interacción, pueden entenderse como "la articulación de vínculos con los actores con los que la institución interactúa y la coordinación de actividades para el desarrollo de determinadas tareas. Tanto la coordinación entre diferentes organizaciones de la sociedad civil, niveles o áreas de gobierno, como las articulaciones público-privadas" (Grandinetti, 2002, 2). Alto Rosario Shopping interactúa con una variedad de actores, como el gobierno local, ONG's, cooperativas, clientes y otras empresas, para coordinar acciones que promuevan la sostenibilidad ambiental.

La dimensión organizacional se refiere a “la combinación particular de estructuras, procesos, recursos y estilos de gestión que configuran el ámbito donde se despliegan los conocimientos, habilidades y destrezas para el desempeño de funciones. Esta dimensión define metas, relaciones de autoridad, incentivos y desincentivos que favorecen ciertos comportamientos” (Grandinetti, 2002, 2). La gestión interna de Alto Rosario Shopping es clave para el éxito de cualquier política ambiental que adopten, ya que las estructuras formales e informales dentro de la organización determinan la efectividad de las acciones implementadas.

Finalmente, la dimensión del personal es entendida como “el capital social de la organización, el componente humano que moviliza las restantes dimensiones” (Grandinetti, 2002, 2-3). El compromiso y la formación del personal del Alto Rosario Shopping en temas ambientales son fundamentales para que las estrategias de sostenibilidad se traduzcan en acciones concretas.

2. Marco Normativo

2.1. Derechos y Deberes

Etimológicamente los derechos son facultades que goza todo ser humano, sin distinción de sexo, nacionalidad, lugar de residencia, origen nacional o étnico, color, religión, lengua, edad, partido político o condición social, cultural o económica, etc. Según la RAE (s.f.) el término "derecho" puede referirse a la facultad de hacer o exigir todo aquello que la ley o la autoridad establece en nuestro favor.

Por el mero hecho de existir en el mundo, todo individuo es portador de derechos, los cuales son principios que nos permiten exigir que los demás y en especial al Estado, que los reconozcan y respeten. Por esto último, un derecho es como una petición que se justifica con los hechos. Todo reclamo de reconocimiento y respeto es un derecho moral y está apoyado en valores morales, como son la dignidad humana y la igualdad.

A modo de entender los derechos humanos, se establecieron tres generaciones de derechos donde se los clasifica en correspondencia con su evolución histórica y a partir de ciertas particularidades compartidas. Los derechos ambientales entrarían dentro de la órbita de la Tercera Generación de Derechos Humanos, los cuales atañen a todos los seres humanos en su relación con el medio ambiente en que viven. Todas las personas poseen la facultad de reclamar un ambiente sano y sostenible ya sea para el presente como también para las generaciones futuras. Además, se debe considerar que todo desarrollo económico y social tenga en cuenta la sustentabilidad de ambiente, es decir, que logre satisfacer las necesidades presentes garantizando un equilibrio entre tres aspectos: el crecimiento económico, el cuidado del medio ambiente y el bienestar social.

El deber, concepto que se encuentra íntimamente relacionado con el de derecho, ya que este mismo conlleva el cumplimiento de una obligación. A cada uno de los derechos ambientales que se encuentran reconocidos, les corresponde ciertos deberes, que los ciudadanos, como personas responsables, tienen la obligación de cumplir con el fin de preservar el medio ambiente y alcanzar un desarrollo sustentable.

Las políticas públicas medioambientales de la ciudad de Rosario, y los derechos que ellas proponen, son clasificados dentro de los Derechos Humanos de Tercera Generación, también conocidos como “Derechos de Solidaridad o de los Pueblos”. Según Amnistía Internacional, estos contemplan cuestiones de carácter supranacional como el derecho a

la paz y al desarrollo de las sociedades, a un medio ambiente sano y sostenible, a un crecimiento que no perjudique a las generaciones venideras, etc.

Todo derecho conlleva necesariamente un deber o una obligación, el cual todos los miembros de una comunidad deben respetar y cumplir, sin exclusión alguna. Además, el Estado posee un rol fundamental, ya que es el encargado de garantizar un verdadero respeto de los derechos y un cumplimiento efectivo de los deberes que acarrean. A continuación, se especificará como el Estado Municipal de Rosario toma esos derechos y deberes en los diversos programas propuestos en el Plan Ambiental Rosario y qué particularidades tienen.

Grado de reconocimiento de los Derechos y Deberes ambientales

El reconocimiento de los derechos y deberes ambientales por parte del Estado Municipal es un aspecto fundamental para comprender el lugar que ocupa el tema en la agenda de gobierno y las características de las políticas públicas llevadas adelantes sobre la temática. Cada política apunta a un aspecto de lo que se conoce como problemáticas ambientales propias de las grandes ciudades y de la modernidad. Como primer punto a destacar de la mirada del Ejecutivo, es el reconocimiento que tienen estos derechos y deberes en su agenda. Desde la Municipalidad, existen múltiples canales institucionales para, por ejemplo, los reclamos en caso de violaciones a algún derecho mencionado. Esto mismo se extiende a toda la comunidad, sin exclusión alguna, buscando constantemente "actitudes de identificación y de pertenencia a lo local y a lo global" (Municipalidad de Rosario, 2016, 293)

La problemática ambiental fue incorporada por la gestión municipal con ciertas particularidades que muchas organizaciones critican, en especial el caso de los residuos. Todas las políticas llevadas adelante sobre la gestión de los residuos se centran en la idea de higiene urbana y no en la separación y reciclaje.

Esta mirada acotada en la limpieza de la ciudad refleja una postura política frente al problema ambiental, como también marca aquellos intereses que son más valorados que otros, como los perseguidos por las empresas de recolección y tratamiento de la basura.

2.1.1. Objetivos de Desarrollo Sostenible

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) son un conjunto de 17 objetivos y 169 metas adoptados en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas como parte de la Agenda 2030. Esta agenda constituye un llamado universal para abordar los desafíos más urgentes de la humanidad: erradicar la pobreza, proteger el planeta y asegurar que todas las personas gocen de paz y prosperidad. Los ODS impulsan un desarrollo equilibrado que integra aspectos sociales, económicos y ambientales, reconociendo la interdependencia entre estas dimensiones y su influencia mutua.

En particular, el Objetivo 11: "Ciudades y Comunidades Sostenibles" destaca la importancia de transformar nuestras ciudades y asentamientos en espacios inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles. Dado que más de la mitad de la población mundial reside en zonas urbanas, y este porcentaje sigue en aumento, la sostenibilidad urbana es un aspecto crítico para el éxito de la Agenda 2030. La urbanización inclusiva y sostenible no solo mejora la calidad de vida de las personas, sino que también contribuye a reducir el impacto ambiental de las ciudades.

Asimismo, el Objetivo de Desarrollo Sostenible 12, "Producción y Consumo Responsables," persigue la gestión y el uso eficiente de los recursos naturales, así como la reducción de residuos y la mitigación de los efectos negativos de la producción en el ambiente y la sociedad. Este objetivo busca incentivar prácticas sostenibles a lo largo de toda la cadena de valor, fomentando que los sectores productivos, gobiernos y consumidores adopten modelos que disminuyan el impacto ambiental y promuevan una economía circular.

En el contexto de este análisis, el ODS 12 se relaciona directamente con las prácticas de gestión de residuos y el modelo de sostenibilidad implementado en el centro comercial Alto Rosario. La economía circular, uno de los pilares de este objetivo, transforma la gestión de recursos al reducir la generación de residuos, optimizar el uso de materiales y promover el reciclaje. En este modelo, los desechos no se consideran simplemente como materiales finales, sino como recursos que pueden reintegrarse en el ciclo productivo, minimizando así el impacto ambiental y reduciendo la dependencia de los recursos naturales.

La gestión de residuos en Alto Rosario Shopping ejemplifica la aplicación de los principios del ODS 12 mediante prácticas sostenibles estructuradas en cuatro fases clave: separación en origen, recolección diferenciada, revalorización de residuos y disposición final. Cada una de estas etapas contribuye a reducir el impacto ambiental de las actividades comerciales y fomenta la conciencia sobre el consumo responsable y la adecuada gestión de desechos entre consumidores y empleados.

Además, la implementación de estas prácticas sostenibles en el centro comercial responde a las metas del ODS 12 al enfrentar las barreras económicas y tecnológicas que han dificultado la adopción de estos modelos en el sector privado. Si bien la falta de infraestructura y los altos costos tecnológicos representan desafíos importantes, el compromiso de Alto Rosario con la economía circular y el consumo responsable demuestra que es posible integrar la sostenibilidad en el ámbito comercial.

2.1.2. Ley 25.916

En la República Argentina, la Gestión Integral de Residuos Sólidos Urbanos (GIRSU) está regulada por la Ley 25.916, que establece los "presupuestos mínimos de protección ambiental para la gestión integral de los residuos domiciliarios, sean estos de origen residencial, urbano, comercial, asistencial, sanitario, industrial o institucional, con excepción de aquellos regulados por normas específicas" (Artículo 1). Esta ley de presupuestos mínimos está amparada en el Artículo 41 de la Constitución Nacional y reglamentada por la Ley 25.675, conocida como Ley General de Ambiente (LGA), que define a estas leyes como normas de aplicación obligatoria en todo el territorio nacional para garantizar una protección ambiental uniforme.

La Ley 25.916, también conocida como Ley de Gestión de Residuos Domiciliarios (LGRD), establece una serie de etapas para la gestión integral de los residuos domiciliarios: generación, disposición inicial, recolección, transferencia, transporte, tratamiento y disposición final. La norma define a los residuos domiciliarios como "aquellos elementos, objetos o sustancias que, como consecuencia de los procesos de consumo y desarrollo de actividades humanas, son desechados y/o abandonados" (Artículo 2) y establece criterios para cada etapa del proceso, orientados a proteger el ambiente y la salud pública.

Según la ley, los generadores de residuos, tanto personas físicas como jurídicas, son responsables del acopio y disposición inicial de sus residuos, los cuales pueden clasificarse en dos modalidades: disposición general, sin separación de residuos, o disposición selectiva, que implica una separación en origen a cargo del generador (Artículo 3). Esta responsabilidad inicial debe realizarse siguiendo las normas complementarias que cada jurisdicción establezca. A partir de la disposición inicial, las autoridades competentes, definidas en cada jurisdicción, asumen la responsabilidad de la recolección, transporte, tratamiento y disposición final, asegurando que estos procesos se realicen bajo métodos que minimicen los impactos negativos sobre el ambiente (Capítulo II).

La recolección y el transporte deben efectuarse con vehículos habilitados y en condiciones que eviten la dispersión de los residuos en el ambiente (Artículo 14). Posteriormente, los residuos pasan a la etapa de transferencia y tratamiento, donde son almacenados temporalmente o acondicionados para su valorización, es decir, para el reciclaje, la reutilización o el aprovechamiento de sus componentes mediante distintos procedimientos (Artículo 15).

Finalmente, en la etapa de disposición final, los residuos que no pueden ser reciclados deben depositarse de manera permanente en centros habilitados para tal fin, respetando criterios de planificación territorial y evitando la cercanía a áreas urbanas y zonas inundables (Artículo 20). Los sitios de disposición final deben ser autorizados por las autoridades competentes y están sujetos a evaluaciones de impacto ambiental, las cuales contemplan también fases de clausura y postclausura, garantizando el control a largo plazo de posibles impactos ambientales.

La ley también establece sanciones para quienes incumplan las disposiciones, incluyendo apercibimientos, multas, y, en casos graves, la clausura definitiva de las instalaciones involucradas (Capítulo VIII). Asimismo, fomenta la coordinación interjurisdiccional a través del Consejo Federal de Medio Ambiente (COFEMA), que actúa como el organismo de coordinación para asegurar la implementación de políticas integrales en todo el país (Capítulo VI).

2.1.3. Programa Nacional

La existencia de discrepancias entre los diferentes colores utilizados en los sistemas de separación implementados en los municipios y comunas, provoca gran confusión para la población y en especial al turista que visita diferentes localidades en un corto período de tiempo. Asimismo, los esfuerzos e inversiones que implican la implementación de campañas de comunicación y educación de los diferentes sistemas locales se ven atomizados y esfumados por esta causa, contribuyendo a una mayor confusión general. Establecer un único código de colores y formas a nivel Nacional, resulta fundamental a la hora de implementar un sistema de separación de residuos genérico. De esta manera se busca crear un estándar de aplicación en todo el territorio que facilite y simplifique la separación en las diferentes clases de desechos identificados.

Por ello, en abril del 2020, Nación y representantes del COFEMA, consensuaron una política federal en materia de residuos y se definieron algunos criterios para un uso adecuado del Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible de Nación a través de la armonización de colores para la identificación, clasificación y segregación de residuos domiciliarios.

Se plantea un desarrollo en etapas, para las diferentes instancias en las que se encuentra cada plan de gestión, en cuanto a implementación de sistemas de clasificación de residuos. Cada etapa plantea un avance en sofisticación de la separación de residuos en cuanto a la cantidad de cestos en las que se desee, o sea posible segregar estos materiales. De esta forma, se busca generar un sistema simple y práctico para el aprovechamiento de los materiales reciclables recuperados. La adopción de los diferentes pasos se encuentra de acuerdo con las posibilidades de recolección diferenciada, inversión en cestos y/o campañas en la vía pública, el involucramiento de la población, nivel educativo, las campañas de información y educativas que tenga cada municipio y comuna, de modo tal que, a medida que se tengan progresos del sistema, la clasificación de residuos en origen será cada vez más específica y compleja.s residuos mediante el acopio y carga en los vehículos recolectores.

2.2. Ordenanza 7600/2003 Ciudad de Rosario

La Ordenanza 7600 de Rosario regula la gestión integral de residuos sólidos urbanos en varios aspectos, destacando la recolección, transporte, separación y reciclaje, además de

imponer sanciones por incumplimiento. A continuación, se presenta un resumen de los puntos clave con un enfoque en los artículos sobre separación y reciclado.

Gestión y Recolección de Residuos Urbanos (Artículos 6 y 7)

Artículo 6 - Obligaciones para grandes generadores y empresas de transporte:

Disposición de residuos: Empresas de recolección deben depositar los residuos en sitios autorizados por la Municipalidad o en sistemas propios de aprovechamiento (Art. 6.1).

Registro de transportistas: Las empresas deben registrarse en la Dirección General de Política Ambiental (Art. 6.2).

Uso exclusivo de camiones: Los camiones de residuos sólidos urbanos (RSU) deben usarse exclusivamente para la recolección de residuos (Art. 6.3).

Grandes generadores: Estos deben abonar una tasa de servicio al utilizar predios municipales de disposición final (Art. 6.4).

Volquetes para construcción: Se obliga el uso de volquetes para residuos de construcción y prohíbe el acopio en la vía pública. Los camiones deben transportar los residuos cubiertos para evitar su dispersión (Art. 6.9-6.12).

Recolección y Transporte de Residuos de Animales: 6. Animales muertos: La recolección de animales domésticos es gratuita para casos esporádicos y específicos. Veterinarias y clínicas deben contratar servicios privados (Art. 6.5-6.8).

Criterios de Separación y Reciclaje de Residuos (Artículo 7)

Artículo 7 - Separación y reciclado de residuos sólidos urbanos:

Concientización: La Municipalidad debe realizar campañas para fomentar la cultura de separación y reciclaje, enfocadas en los beneficios ambientales y de salud (Art. 7.1).

Separación en origen: Se establece la obligatoriedad de separar residuos en el hogar, y la Municipalidad debe regular los métodos y materiales (Art. 7.2).

Horarios de disposición: Para cada zona, la Municipalidad fijará días y horarios para el depósito de residuos clasificados, pudiendo establecer servicios especiales (Art. 7.3).

Convenios y promoción: Se promueve la colaboración con administradores de edificios y comercios para facilitar el reciclaje, con campañas de entrega de bolsas de colores para residuos reciclables en supermercados y comercios (Art. 7.4-7.5).

Campanas de reciclaje: La instalación de contenedores de reciclado en sitios concurridos es obligatoria, como plazas, escuelas y oficinas públicas (Art. 7.6).

Incentivo al reciclado: La Municipalidad creará programas para incentivar el reciclado, incluyendo convenios con cooperativas y empresas para establecer Centros de Recuperación de Residuos (Art. 7.7-7.8).

Prohibición de enterramiento: Los residuos recuperables no deben enviarse al relleno sanitario, sino a centros de recuperación (Art. 7.9).

Convenios con grandes generadores: Para optimizar la recuperación de residuos, se establecen pautas de preselección en origen y traslado a centros de reciclado (Art. 7.10).

Compostaje: Se prevé la implementación de plantas de compostaje para residuos verdes, distribuyendo el compost resultante en programas de agricultura urbana y en espacios públicos (Art. 7.11-7.12).

Campañas de información: La Municipalidad debe informar periódicamente sobre los programas y avances en el reciclado (Art. 7.13).

Participación del sector informal: Se promueve la integración del sector informal en la recolección selectiva, con vistas a mejorar el reciclado y su comercialización (Art. 7.14).

2.3. Políticas Públicas Ambientales

La Municipalidad de Rosario ha implementado una amplia gama de políticas públicas orientadas a abordar diversas problemáticas ambientales, con el objetivo de prevenir, mitigar o remediar el deterioro ambiental en la ciudad. Estas políticas han abarcado temas fundamentales como la gestión de residuos urbanos, la calidad del aire, la movilidad sustentable, la promoción de buenas prácticas ambientales en la industria, la producción más limpia, la protección de los recursos hídricos, el desarrollo y mantenimiento de espacios verdes, y las acciones de educación y sensibilización ambiental.

En este contexto, Goodland (1995) define la política ambiental como un conjunto de marcos regulatorios diseñados para garantizar la protección del medio ambiente a través de la implementación de leyes, normas y regulaciones que permitan gestionar de manera eficiente los recursos naturales y minimizar los impactos negativos del desarrollo económico sobre los ecosistemas.

A lo largo de los últimos años, la Municipalidad de Rosario ha desarrollado una serie de proyectos centrados en áreas clave como la gestión de residuos, la movilidad sostenible y la participación ciudadana, con el fin de construir una ciudad más sustentable. Estas iniciativas reflejan el compromiso firme de la administración local con el desarrollo sostenible y la mejora de la calidad de vida de sus habitantes, impulsando prácticas más responsables en relación con el entorno natural. A continuación, se presentarán los programas desarrollados por la Municipalidad de Rosario. El objetivo de estos proyectos es fomentar la participación activa de la ciudadanía en iniciativas ambientales, alineadas con las políticas de sostenibilidad locales, promoviendo un compromiso colectivo en la gestión y preservación del medio ambiente.

2.4. Programa “Buenas Prácticas Ambientales”

Este programa busca promover la aplicación de estrategias de Producción Más Limpia por parte de las industrias y pymes locales, a fin de alcanzar un desarrollo sustentable armonizando con el crecimiento económico de las empresas. Esta iniciativa busca cuidar el ambiente, contribuir a la competitividad empresaria y favorecer la disminución de los conflictos con los vecinos que habitan cerca de las industrias. “Buenas Prácticas Ambientales” acerca a las pymes pautas de fácil aplicación, puntuales, medibles a corto plazo y accesibles económicamente, basadas en una estrategia ambiental preventiva, integrada a los procesos, productos y servicios, con el objetivo de optimizar la gestión empresarial y desarrollarla en un marco de sustentabilidad. Todas las acciones que promueve esta política, buscan adecuar los procesos para la mejora ambiental de la empresa con prácticas más limpias y ordenadas en sus locales, así como lograr una gestión adecuada de los residuos, la reducción de consumo energético y de emisiones sonoras y gaseosas, el tratamiento de efluentes, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la normativa vigente.

2.5. Programa “Rosario Más Limpia”

Comenzó en el año 2009, en el marco de las políticas públicas de gestión integral de residuos de la ciudad. Su objetivo era y sigue siendo, abordar la gestión de residuos de forma interdisciplinaria y participativa, apostando por un cambio cultural que avance en la solución de los problemas de higiene de la ciudad, que permita hacer un uso más eficiente de los recursos públicos y fomente la apropiación y el sentido de pertenencia a la ciudad.

Con una relevancia estratégica, el programa hace foco en la calidad de vida, la sustentabilidad de los procesos formales de recolección y el procesamiento de los desechos urbanos, así como el aspecto social vinculado a la participación de la comunidad en la implementación de las acciones programadas. Este programa tiene la característica de ser transversal en la gestión municipal, que se articula sobre tres ejes: regulación y control de los procesos de higiene urbana; aumento de la conciencia y la participación de la ciudadanía; e inclusión social y ordenamiento de la actividad de los/as recuperadores urbanos.

El aspecto cultural constituye el “corazón” del programa. Su principal desafío es lograr que la población modifique hábitos, evalúe su participación activa en la problemática y se involucre colectivamente en su resolución, siendo protagonista de un cambio cultural

2.6. SEPARE

El programa SEPARE (Separe para Reciclar) es una de las principales iniciativas ambientales desarrolladas en el marco del Plan Ambiental Rosario (PAR), implementado desde 2015. Esta iniciativa se alinea directamente con las políticas públicas ambientales orientadas a la sostenibilidad urbana, promoviendo la separación de residuos en origen como una estrategia clave para la gestión sustentable de desechos urbanos. Desde la perspectiva de la gobernanza socioambiental, SEPARE refuerza el rol articulador de las políticas públicas, integrando actores diversos como hogares, comercios, instituciones y cooperativas de recicladores en una red colaborativa para maximizar la recuperación de materiales reciclables y reducir la cantidad de residuos enviados a rellenos sanitarios.

En el contexto del análisis de políticas ambientales locales y su impacto en instituciones privadas, como Alto Rosario Shopping, el programa SEPARE ofrece un marco normativo y operativo que puede replicarse en ámbitos comerciales.

El programa está diseñado para incentivar la clasificación de residuos en reciclables y no reciclables desde el punto de generación, una práctica que el shopping ya incorpora en su gestión de residuos mediante la separación en tres fracciones: húmedos, reciclables y orgánicos. La existencia de una red de Puntos Verdes distribuidos estratégicamente por Rosario también facilita la vinculación entre grandes generadores de residuos, como Alto Rosario, y el sistema municipal de reciclaje, promoviendo una economía circular que integre a todos los actores relevantes.

Además, SEPARE está estrechamente relacionado con las cooperativas de recicladores urbanos, lo que fortalece su dimensión social al incluir a estos actores en la cadena de gestión de residuos. En el caso de Alto Rosario, la colaboración con cooperativas locales representa una oportunidad para alinear sus prácticas empresariales con los objetivos de inclusión socioeconómica promovidos por el Plan Ambiental Rosario, al tiempo que cumple con las metas de sostenibilidad estipuladas en la ordenanza "Basura Cero" (N.º 8335/08). Según este marco legal, las políticas ambientales deben abordar tanto los aspectos técnicos como sociales de la gestión de residuos, un principio que SEPARE incorpora mediante actividades de educación ambiental dirigidas a la ciudadanía y que puede inspirar acciones similares en espacios comerciales. Este programa no solo destaca por su innovación regional en la gestión integral de residuos, sino que también sirve como modelo para otros sectores, incluyendo los centros comerciales, al demostrar cómo una gestión ambiental efectiva puede alinearse con objetivos de desarrollo social y económico. En este sentido, SEPARE representa una plataforma desde la cual instituciones como Alto Rosario pueden fortalecer su estrategia de sostenibilidad, contribuyendo a una gestión urbana resiliente y comprometida con la economía circular.

2.7. Participación

La participación ciudadana en materia medioambiental ha sido impulsada desde la Municipalidad de Rosario, especialmente a partir de la implementación del Plan Ambiental Rosario. Este plan busca involucrar a los ciudadanos y empresas a través de diversos programas que promueven un cambio en los hábitos de comportamiento respecto al medio ambiente. Además, estas políticas pretenden generar acciones concretas por parte de actores gubernamentales y de la sociedad civil, con el fin de consolidar compromisos sólidos que produzcan transformaciones positivas en el ámbito público.

Según lo expresado por la Municipalidad, “estas acciones buscan fomentar una conciencia ambiental, resignificando las prácticas ciudadanas mediante diversas propuestas participativas que ofrecen información y capacitación para la acción individual y colectiva, contribuyendo al cuidado ambiental y la sustentabilidad de la ciudad y de nuestra región” (Municipalidad de Rosario, 2016, 294).

En este marco, es relevante destacar que la empresa IRSA, gestora de Alto Rosario Shopping, también ha adoptado políticas orientadas a la sostenibilidad, lo que ha permitido vincular sus iniciativas con los objetivos del Plan Ambiental Rosario. A través de sus prácticas de gestión de residuos y la implementación de políticas de reciclaje, IRSA no solo contribuye al cuidado del medio ambiente, sino que también refuerza el compromiso de la sociedad en torno a la responsabilidad ambiental.

3. Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima

Inversiones y Representaciones Sociedad Anónima (IRSA) se vio en la necesidad de adecuarse a las políticas ambientales a nivel nacional, internacional y municipal debido a la creciente importancia de la sostenibilidad empresarial y su impacto en el entorno económico, social y ambiental. La sostenibilidad, entendida como la búsqueda de un equilibrio entre estos tres aspectos, ha pasado de ser un concepto teórico a una necesidad estratégica para las empresas. Esta tendencia ha sido impulsada por la creciente demanda social de prácticas responsables, así como por las normativas internacionales, como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de la ONU, que exigen un enfoque más sostenible de las actividades empresariales. Más allá de los compromisos específicos con los ODS 11 y 12 ya mencionados, las empresas han comenzado a adoptar estrategias integrales que incorporan sostenibilidad en sus modelos de negocio no solo como una obligación normativa, sino como una ventaja competitiva.

Este cambio se refleja en el desarrollo de métricas y estándares internacionales que evalúan el desempeño ambiental, social y de gobernanza (ASG). Estas métricas, ampliamente adoptadas por las empresas líderes a nivel global, permiten medir y comunicar el impacto sostenible de las actividades corporativas, fomentando la transparencia y la rendición de cuentas. Según el Global Reporting Initiative (GRI), “la sostenibilidad empresarial debe trascender la gestión interna para generar valor compartido que integre a todas las partes interesadas en el proceso productivo”. (Global Reporting Initiative (GRI), n.d.)

Asimismo, el cumplimiento de las metas de los ODS requiere un enfoque colaborativo entre empresas, gobiernos y organizaciones civiles, lo que refuerza la importancia de la gobernanza sostenible. En este marco, iniciativas como las plataformas de alianzas público-privadas o los consorcios de economía circular han demostrado ser efectivas para superar barreras estructurales y económicas en la adopción de prácticas sostenibles. Estas iniciativas permiten a empresas como IRSA desarrollar proyectos conjuntos que no solo cumplen con regulaciones locales, como las ordenanzas municipales de gestión de residuos, sino que también fortalecen su capacidad para innovar y liderar en temas de sostenibilidad.

Por otro lado, la creciente presión de los mercados internacionales, donde los consumidores y accionistas priorizan cada vez más las inversiones en empresas responsables, ha impulsado la integración de criterios sostenibles en la planificación estratégica. Esto incluye compromisos de reducción de emisiones de carbono, como parte de los acuerdos globales en línea con el Acuerdo de París, y la adopción de tecnologías limpias que reducen el impacto ambiental de las operaciones comerciales. Para las empresas del sector inmobiliario comercial, como IRSA, estas acciones no solo representan una alineación con las tendencias globales, sino también una respuesta a las demandas locales por parte de consumidores conscientes y comunidades urbanas que exigen modelos de desarrollo más inclusivos y sostenibles.

En este marco, la gobernanza socioambiental se presenta como un enfoque clave para garantizar la coherencia entre los objetivos de sostenibilidad y las acciones empresariales. Según De Castro, Hogenboom y Baud, esta gobernanza busca "abordar los múltiples e interconectados procesos que dan forma a las interacciones entre sociedad y naturaleza, integrando cambios sociales, institucionales y ambientales" (De Castro, Hogenboom y Baud, 2015, 16). Esto implica que las empresas como IRSA no solo deben alinearse con las normativas ambientales, sino también participar activamente en iniciativas que promuevan el uso equitativo y sostenible de los recursos.

En el contexto nacional, normativas como la Ley 25.916, que regula la gestión de residuos, han requerido que las empresas adapten sus procesos para minimizar el impacto negativo de sus actividades. Para centros comerciales como Alto Rosario, esto ha significado implementar prácticas de separación de residuos en origen y colaborar con cooperativas y organizaciones sociales para mejorar la gestión de materiales reciclables. Este tipo de acciones no solo están alineadas con los marcos legales, sino que también contribuyen a mejorar la imagen pública de la empresa, algo que se ha vuelto cada vez más relevante en un contexto en el que los consumidores valoran con mayor frecuencia las prácticas responsables.

A nivel municipal, la necesidad de cumplir con las ordenanzas locales ha sido fundamental para IRSA, ya que este cumplimiento refleja su compromiso con la sostenibilidad y la responsabilidad social, alineándose con las políticas ambientales y de desarrollo sostenible de la municipalidad. Esto resulta crucial para construir una reputación positiva y mantener la confianza de la comunidad. Asimismo, cumplir con las

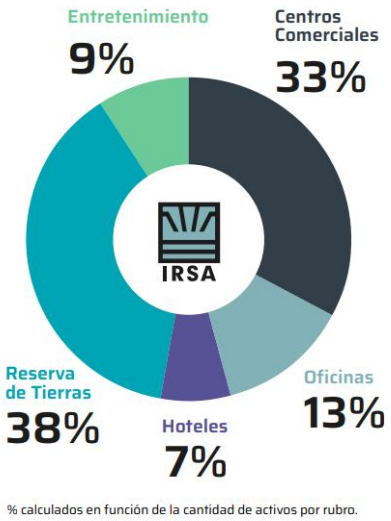
normativas locales ayuda a evitar sanciones legales y económicas, lo que mitiga riesgos financieros.

En este contexto, el *Plan Ambiental Rosario* subraya la importancia de una visión integral en la gestión ambiental urbana, destacando que las políticas locales deben garantizar "la protección de los recursos naturales, la inclusión social y la reducción de las desigualdades" como pilares para un desarrollo equilibrado (Municipalidad de Rosario, 2024, 21). Esto incluye no solo la adopción de normativas específicas, como la gestión de residuos sólidos urbanos mediante el programa SEPARE, sino también la implementación de estrategias que fomenten la educación y la participación ciudadana para fortalecer la sostenibilidad ambiental a nivel comunitario.

Además, la articulación intersectorial promovida por iniciativas como el Consejo Ambiental Rosario ha permitido la integración de actores públicos, privados y sociales en la formulación de políticas. Este enfoque colaborativo es clave para garantizar la efectividad de las medidas ambientales, así como para incentivar la adopción de buenas prácticas por parte de grandes generadores de residuos, como los centros comerciales. A través de estas acciones, Rosario busca no solo mitigar los impactos negativos de las actividades económicas, sino también posicionarse como una ciudad referente en sostenibilidad urbana.

3.1. Trayectoria sostenible: Un recorrido por la historia y evolución de Alto Rosario Shopping como referente en prácticas empresariales responsables.

Fundada en 1943, Inversiones y Representaciones S.A. (IRSA) es una de las mayores empresas argentinas inversora en bienes raíces, así como el mayor propietario, desarrollador y operador de centros comerciales, oficinas y otras propiedades comerciales en el país, en términos de área bruta locativa y número de propiedades. Asimismo es la única empresa inmobiliaria argentina que cotiza sus acciones ordinarias en Bolsas y Mercados Argentinos (BYMA) y en la Bolsa de

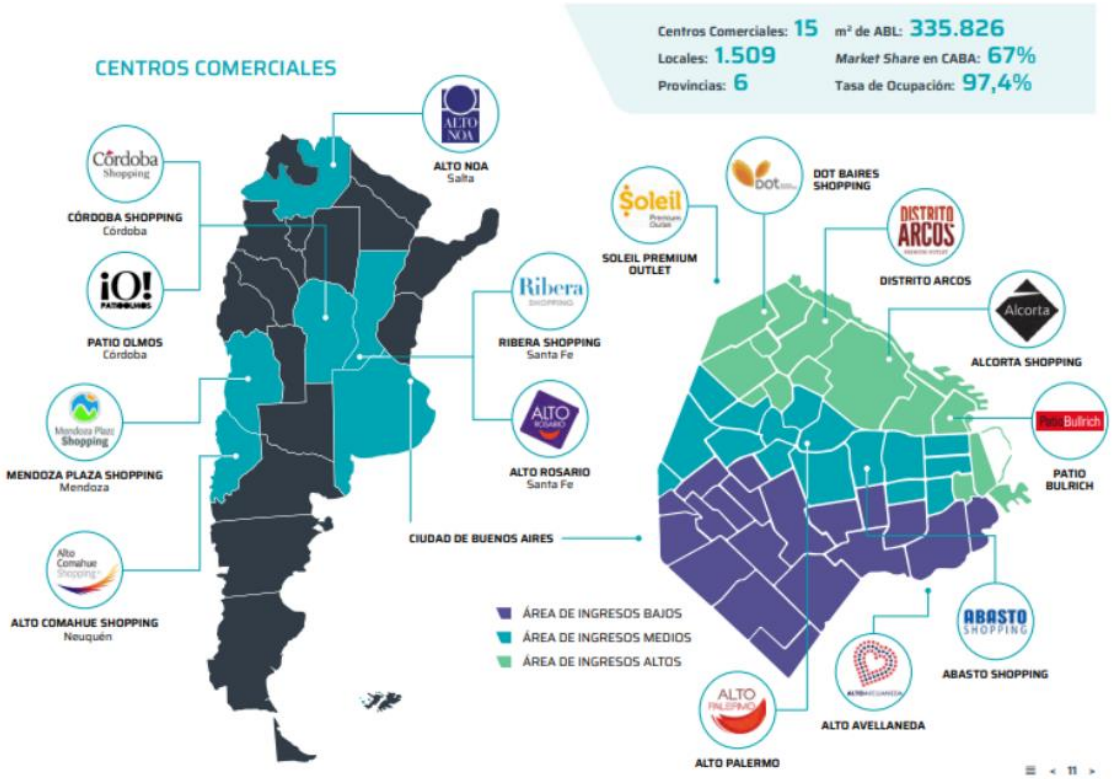


Comercio de Nueva York (NYSE). (IRSA. (s.f.). Perfil Corporativo. Recuperado de https://www.irsa.com.ar/perfil_corporativo_inst.php).

En forma directa, o a través de sus subsidiarias, tiene oficinas en cada una de sus propiedades en las provincias de Salta, Córdoba, Mendoza, Santa Fe, Neuquén y Río Negro, además de su sede central en Della Paolera 261, en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Los accionistas controlantes son CRESUD S.A.C.I.F. y A. que, al 30 de junio de 2022, detentaba una participación del 53,7%. CRESUD es una compañía agropecuaria argentina con presencia en Brasil, Bolivia y Paraguay, a través de su subsidiaria BrasilAgro.

3.1.1. Portfolio

El enfoque estratégico de IRSA impulsa la innovación en el desarrollo de proyectos inmobiliarios únicos, promoviendo la integración de espacios comerciales y residenciales. Se ofrece a la cartera de clientes un mix de productos y servicios atractivos, así como lugares para el encuentro y experiencias memorables. Se pone énfasis en la sustentabilidad, a través del relacionamiento con las comunidades, el cuidado del ambiente y las personas, y se promueve la inclusión en los equipos de trabajo.



El 9 de noviembre de 2004 Alto Rosario abrió sus puertas en la Ciudad de Rosario. En el predio Scalabrini Ortiz, donde años atrás funcionaban los talleres del ferrocarril revivió un espacio lleno de historia. Se utilizó gran parte de las antiguas estructuras ferroviarias, para transformarlas en un proyecto comercial integrador. El centro comercial cuenta con un hipermercado, patio de eventos, patio de comidas y 14 salas de cine. Todo esto con el claro objetivo de fomentar y acompañar la intensa vida cultural de los habitantes de Rosario. Es fundamental resaltar que la compañía considera prioritario realzar el entorno urbano al tiempo que preserva la historia del país mediante la conservación de sus edificios más emblemáticos.

Ejemplo de esto son dos de nuestros shoppings: Abasto, el segundo más grande del país, y Patio Bullrich. 100.750 m2 de superficie 38.858 m2 de superficie alquilable, 137 propuestas comerciales, 1736 cocheras, patio de comidas, 14 salas de cine Showcase (3400 butacas), patio de juegos, Museo Ferroviario, Patio de Eventos e Hipermercado COTO. (IRSA, s.f, *Portfolio de propiedad: Alto Rosario Shopping*. Recuperado de https://www.irsa.com.ar/porfolio-propiedad.php?cat=ar&p=11).

3.1.2. Política Ambiental

La gestión ambiental de IRSA puede analizarse como un ejemplo de gobernanza socioambiental, entendida como un proceso dinámico en el que múltiples actores (sector privado, sociedad civil y organismos gubernamentales) intervienen en la formulación y ejecución de prácticas y normativas que regulan el acceso y uso de recursos naturales (De Castro et al., 2015, 143). La política ambiental de IRSA, que integra objetivos de mejora continua, protección ambiental y cumplimiento de normativas legales y voluntarias, ejemplifica cómo las empresas pueden actuar como agentes de cambio en la configuración de relaciones entre sociedad y naturaleza. (IRSA, s.f, *Política ambiental.* Recuperado de https://www.irsa.com.ar/sustentabilidad-ambiente-politica.php)

Desde la perspectiva de Aguilar Villanueva (1996), las políticas públicas son procesos complejos que surgen como respuesta a problemas identificados y buscan transformar comportamientos sociales y económicos. La política ambiental de IRSA, aunque emanada de una iniciativa privada, refleja la influencia de políticas públicas nacionales e internacionales. Al adherirse a marcos como los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y regulaciones locales, IRSA actúa como un agente clave en la implementación

de políticas públicas ambientales, transformando los comportamientos tanto de sus equipos internos como de las comunidades en las que opera.

En este marco, la implementación de su Estrategia ASG y los indicadores de desempeño asociados (KPIs) se inscribe dentro de este proceso, ya que estas herramientas no solo permiten evaluar el impacto ambiental y social de las operaciones de la empresa, sino que también generan información útil para los formuladores de políticas. La adhesión de IRSA a estándares globales como el Global Reporting Initiative (GRI) y el Sustainability Accounting Standards Board (SASB) ilustra cómo las políticas públicas trascienden las fronteras nacionales y configuran las prácticas empresariales, convirtiendo a las empresas en actores relevantes para el cumplimiento de objetivos ambientales (IRSA, 2021, 72).

Asimismo, la participación activa de IRSA en el calendario ambiental de la ONU y su enfoque en la educación y concientización ambiental son ejemplos claros de cómo las políticas públicas pueden ser materializadas a través de acciones concretas en el sector privado. Estas iniciativas reflejan la capacidad de la empresa para adaptarse y colaborar en la implementación de políticas ambientales, fortaleciendo el vínculo entre el Estado y el sector privado en la consecución de objetivos sostenibles.



Las certificaciones como LEED y la implementación de estrategias basadas en los ODS refuerzan el papel de IRSA en la adopción de estándares internacionales que no solo optimizan sus operaciones, sino que también promueven la sostenibilidad en su cadena de valor. Al obtener certificaciones como LEED Gold Core & Shell para desarrollos como el edificio “200 Della Paolera,” IRSA demuestra su compromiso con la sostenibilidad mediante el diseño energético eficiente y espacios de trabajo saludables. Estas iniciativas se alinean con una gobernanza socioambiental efectiva, en la que los actores privados no

se limitan a cumplir con las regulaciones, sino que también contribuyen proactivamente a la transición hacia modelos sostenibles.

El enfoque de IRSA en la relación con las comunidades locales y la educación ambiental de su personal y proveedores ilustra cómo la gobernanza socioambiental busca integrar a diversos actores en un proceso colaborativo. La inversión en alianzas con más de 200 organizaciones de la sociedad civil y programas de voluntariado refuerzan la idea de que la sostenibilidad no puede ser alcanzada sin un esfuerzo colectivo y multisectorial. En este sentido, IRSA ha invertido, tanto de manera directa como a través de la Fundación IRSA, beneficiando a más de 100.000 personas mediante proyectos que fomentan una educación de calidad y promueven la participación activa de distintos sectores en la consecución de los objetivos trazados por la compañía.

Para ello, IRSA ha desarrollado nueve mesas de trabajo relacionadas con su Estrategia ASG (ambiental, social y de gobernanza), cada una con indicadores clave de desempeño (KPIs) asociados. Estas mesas de trabajo han sido establecidas de acuerdo con los estándares solicitados por el GRI, el SASB y los requerimientos de los grupos de interés. Este modelo de gestión, que combina herramientas de evaluación, certificaciones internacionales y alianzas con diversos actores, refuerza su compromiso con la sostenibilidad, posicionando a IRSA como un referente en la implementación de una gobernanza socioambiental efectiva y en la construcción de modelos colaborativos que trascienden el ámbito privado.

3.1.3. Residuos

IRSA promueve la reducción de residuos y se ha posicionado como pionera en la gestión del reciclado. En todos sus centros comerciales se implementa la separación de residuos en origen, clasificándolos en dos fracciones: Húmedos (no reciclables) y Reciclables. Adicionalmente, en cuatro de sus establecimientos —Alto Rosario, Alcorta, Alto Palermo y Distrito Arcos— se realiza la separación de una tercera fracción denominada Orgánica, que corresponde a los residuos generados en la elaboración de alimentos por parte de los locales gastronómicos.

Estos residuos son retirados por los municipios correspondientes para ser compostados, y el material resultante se utiliza para el parquizado de bulevares y canteros públicos.

El compromiso de la empresa se centra en maximizar la separación de residuos, con el objetivo de reducir el volumen de basura destinada a disposición final. Para alcanzar este propósito, IRSA lleva a cabo actividades de capacitación y concientización tanto para su personal como para el público en general.



En sus centros comerciales, se implementa un control exhaustivo sobre la generación de residuos, que permite discriminar los tipos y cantidades de materiales producidos, facilitando su posterior reciclado.

Con esta información, se contacta a cooperativas y organizaciones encargadas de retirar y comercializar los materiales reciclables, lo que resulta en una disminución efectiva de los residuos generados.

Tanto para los residuos húmedos como secos, la empresa cuenta con certificados de retiro o disposición final emitidos por las cooperativas o transportistas, los cuales detallan las cantidades de residuos retirados y su destino final.

Durante el último ejercicio, se recuperaron más de 40 toneladas de plásticos, 800 toneladas de cartón y 20 toneladas de otros materiales, como vidrio, papel y metales.

El sistema de gestión de residuos implementado por IRSA permite reciclar una parte significativa de los materiales generados en sus establecimientos. Además, la empresa ha desarrollado nuevas formas de colaboración con organizaciones sociales y cooperativas, lo que ha permitido valorar los materiales recuperados. El retiro de los materiales reciclables se realiza con una frecuencia de hasta cuatro veces por semana, llegando incluso a retirarse a diario. A través de esta recolección, clasificación y comercialización,

las cooperativas y organizaciones locales brindan a los vecinos una fuente de ingresos y un medio de subsistencia.

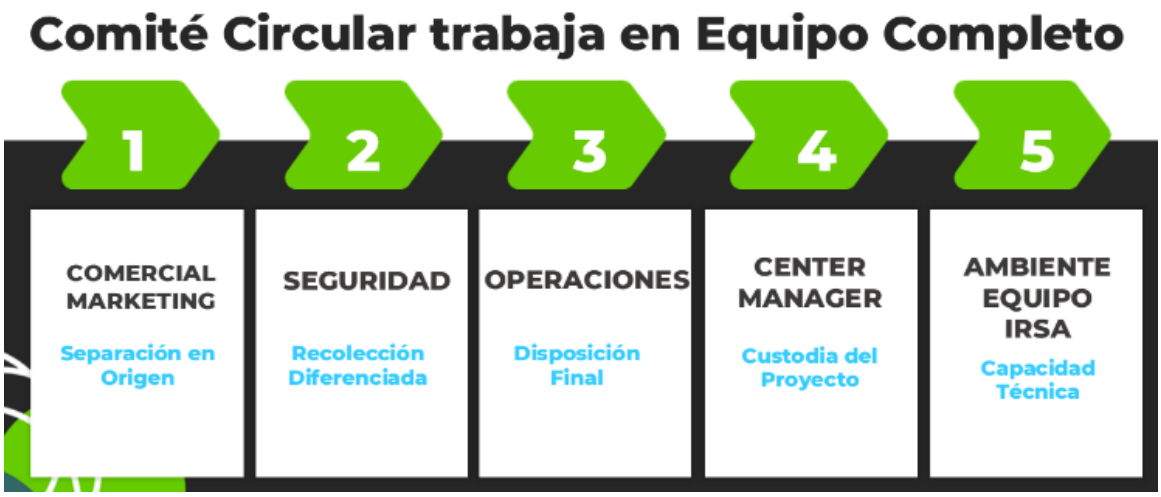
4. Estrategia de Gestión de Residuos en Alto Rosario: Avances, Desafíos y Dimensiones Organizacionales

Como se mencionó previamente, Alto Rosario es uno de los centros comerciales de IRSA con mayor facturación en el interior del país, lo que lo posiciona como un referente en innovación y gestión dentro del mercado. El análisis de la gestión de residuos del Alto Rosario Shopping durante el año 2022 puso de manifiesto tanto los avances como las limitaciones en la implementación de políticas ambientales efectivas.

Hasta ese momento, el shopping carecía de un plan homogéneo y estandarizado para la gestión de residuos, lo que generaba falta de criterios claros, roles definidos y una organización eficiente tanto a nivel interno como externo para enfrentar este desafío.

En lugar de crear un departamento específico para la gestión ambiental, la dirección decidió delegar estas responsabilidades a referentes de diferentes áreas ya existentes, quienes poseen un mayor conocimiento sobre el manejo de estas cuestiones.

Esta estrategia, diseñada para evitar la duplicación de estructuras organizacionales, asignó a empleados de áreas como seguridad, comercial y operaciones tareas relacionadas con la separación en origen, la recolección diferenciada, la revalorización de residuos y la disposición final.



Además de prevenir redundancias, esta asignación se basa en el hecho de que estos empleados cuentan con un mayor conocimiento y comprensión sobre estas prácticas.

Tal como se expuso previamente en el marco teórico, las organizaciones pueden ser analizadas a través de cinco dimensiones clave que determinan su capacidad para gestionar eficazmente sus operaciones. Estas dimensiones —**contexto ambiental**, **contexto institucional**, **redes de interacción**, **organización** y **personal**— proporcionan un enfoque integral para entender cómo una organización responde a los desafíos ambientales y cómo estructura su gestión para alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

En el caso de Alto Rosario Shopping, estas dimensiones se interrelacionan para influir en su capacidad de implementar una gestión de residuos eficiente y en su transición hacia un modelo basado en la economía circular. A continuación, se desagregan cada una de estas dimensiones, explicando su influencia específica en el desempeño ambiental del centro comercial, y cómo estas han moldeado las decisiones estratégicas de la organización

4.1.1. Dimensión Ambiental: Contexto Socioeconómico y Política

El contexto ambiental en el que se inserta el Alto Rosario Shopping es fundamental para comprender las presiones y oportunidades que enfrenta en su esfuerzo por avanzar hacia una gestión más sostenible. Este centro comercial opera en un entorno donde las exigencias sociales por una mayor responsabilidad ambiental son crecientes, tanto desde el público como desde los gobiernos locales y nacionales. La creciente visibilidad del cambio climático y las políticas ambientales más estrictas impulsan a las organizaciones a adaptarse rápidamente para cumplir con normativas que, como la Ordenanza 7600/2003

de la ciudad de Rosario, exigen una adecuada gestión de residuos y una reducción en el volumen enviado a rellenos sanitarios.

En este marco, Alto Rosario ha tenido que alinearse con estas normativas y con los compromisos ambientales de IRSA, la empresa matriz, lo que ha implicado la adopción de prácticas que no solo reducen el impacto ambiental, sino que también buscan revalorizar los residuos a través de la economía circular. Este contexto también le brinda oportunidades para colaborar con actores externos, como cooperativas de reciclaje y gobiernos locales, lo que fortalece sus redes de interacción para cumplir con los objetivos de sostenibilidad.

La implementación del *Plan Ambiental Rosario* ha jugado un papel clave en la materialización de estas políticas públicas en instituciones privadas. Este plan enfatiza la importancia de involucrar a los grandes generadores de residuos, como los centros comerciales, en la transición hacia una gestión sostenible mediante programas específicos, como el uso de contenedores diferenciados y el trabajo conjunto con cooperativas de recicladores (Municipalidad de Rosario, 2024). En este sentido, Alto Rosario Shopping se convierte en un modelo de referencia al aplicar estrategias de separación en origen y revalorización de residuos que responden directamente a los lineamientos municipales.

El análisis de la dimensión ambiental en el caso de Alto Rosario Shopping debe enmarcarse dentro de las tensiones globales entre desarrollo económico y sostenibilidad. Rosario, como una ciudad clave en el entramado agroindustrial argentino, enfrenta desafíos particulares relacionados con el manejo de residuos y la presión de urbanización, lo que sitúa a las políticas públicas ambientales en un lugar central para garantizar un equilibrio sostenible. Desde el contexto socioeconómico, la gestión de residuos urbanos es crítica, considerando la producción per cápita diaria en Rosario y los límites del relleno sanitario metropolitano.

Las políticas nacionales, como la Ley de Gestión de Residuos Domiciliarios (Ley 25.916) y la adhesión local a programas de reciclaje y economía circular, se convierten en marcos normativos esenciales. Estas leyes buscan reducir la cantidad de residuos destinados a disposición final mediante la promoción de la separación en origen y la valorización de los materiales recuperables.

En términos políticos, la Ordenanza 7600/2003 destaca por su enfoque en la separación de residuos y su reciclaje. Alto Rosario Shopping, como gran generador de residuos, se convierte en un agente clave en la materialización de estas normativas. A través de su programa de gestión de residuos, se puede observar cómo estas políticas públicas se traducen en prácticas empresariales concretas, como la instalación de contenedores diferenciados y la colaboración con cooperativas de recicladores. Según el *Plan Ambiental Rosario*, estas acciones no solo cumplen con las metas ambientales municipales, sino que también contribuyen a "generar cambios culturales que fomenten prácticas sostenibles tanto en instituciones privadas como en la ciudadanía" (Municipalidad de Rosario, 2024, 32).

El caso de Alto Rosario también evidencia el rol articulador del sector público en la promoción de alianzas entre la empresa privada y actores sociales. Por ejemplo, la inclusión de cooperativas para la recuperación y revalorización de materiales reciclables no solo refuerza la dimensión ambiental, sino que también genera impactos sociales positivos, contribuyendo a la reducción de la desigualdad socioeconómica. Sin embargo, persisten desafíos en la implementación de estas políticas, como la resistencia cultural de los consumidores y locatarios, y las limitaciones en la infraestructura para una separación eficaz de residuos. En este sentido, la dimensión ambiental debe ser evaluada no solo por el cumplimiento normativo, sino también por la capacidad de la empresa de adaptarse e innovar en respuesta a las demandas regulatorias y sociales, contribuyendo al objetivo general de sostenibilidad urbana.

4.1.2. Dimensión Institucional: Normas y Reglamentos

El contexto institucional engloba las normas, valores y reglas que estructuran el comportamiento organizacional de Alto Rosario Shopping en relación con su responsabilidad ambiental. Las regulaciones locales, nacionales e internacionales, como la mencionada Ordenanza 7600/2003 y la Ley 25.916 de Gestión Integral de Residuos Domiciliarios, son marcos clave que delimitan las obligaciones legales del shopping en términos de recolección, transporte, separación y disposición final de residuos.

A nivel interno, IRSA, como corporación gestora del shopping, adopta políticas que van más allá de la normativa mínima. Su alineación con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) demuestra un compromiso por integrar prácticas de economía circular

y sostenibilidad en sus operaciones, no solo como una respuesta al cumplimiento normativo, sino también como una estrategia para diferenciarse en el mercado.

Además, el soporte presupuestario asignado por IRSA es crítico para asegurar la implementación efectiva de estas políticas. Las inversiones en infraestructura, como contenedores y puntos de separación, y la capacitación del personal reflejan cómo la organización traduce los mandatos normativos en acciones concretas. La articulación con actores como cooperativas de reciclaje también subraya el papel del shopping como un nodo en la gobernanza ambiental local.

Por último, esta dimensión destaca el equilibrio que debe mantener Alto Rosario entre cumplir con los requisitos legales, satisfacer las expectativas de la comunidad y garantizar la viabilidad económica de sus prácticas sostenibles, un desafío inherente al ámbito empresarial bajo estrictas regulaciones ambientales.

4.1.3. Dimensión Organizacional: Estructura, Procesos y Recursos

La dimensión organizacional de Alto Rosario Shopping abarca la combinación particular de sus estructuras internas, procesos operativos, recursos disponibles y estilos de gestión que permiten materializar los compromisos ambientales en acciones concretas. Este análisis se centra en cómo estas dinámicas organizacionales configuran el desempeño y la implementación de las políticas ambientales, especialmente en la gestión de residuos.

Estructura Organizacional

Alto Rosario Shopping, como parte de IRSA, se integra dentro de una estructura corporativa altamente jerarquizada y diversificada, lo que define relaciones de autoridad y responsabilidad claras. La gestión ambiental en el shopping está centralizada en un Comité Circular, encargado de liderar las iniciativas relacionadas con reciclaje y economía circular. Este comité interdisciplinario incluye representantes de áreas clave, como Operaciones, Marketing y Seguridad, garantizando un enfoque integral en la implementación de prácticas sostenibles.

Procesos Operativos

Los procesos de gestión ambiental están diseñados para alinear las operaciones del shopping con las normativas locales y las metas de sostenibilidad corporativa de IRSA. Entre los procesos clave destacan:

- Separación en origen: El shopping implementa sistemas de recolección diferenciada que clasifican los residuos en fracciones reciclables, húmedas y orgánicas, siguiendo estándares normativos locales, como la Ordenanza 7600/2003.
- Recolección y disposición final: El personal interno, junto con empresas tercerizadas, garantiza la correcta disposición de los residuos en puntos habilitados por la Municipalidad de Rosario o centros de recuperación asociados.
- Capacitación y sensibilización: Se realizan programas de formación para empleados y locatarios, orientados a mejorar la eficiencia en la separación y manejo de residuos.

Recursos e Incentivos

IRSA asigna recursos financieros y tecnológicos para sostener las prácticas ambientales en Alto Rosario. Entre ellos destacan:

- Infraestructura: Contenedores especializados (campanas de reciclaje y sistemas de disposición diferenciada) y señalización que facilita la participación de locatarios y clientes.
- Inversiones operativas: Contratos con cooperativas y organizaciones sociales que participan en la valorización de residuos.
- Tecnología: Sistemas de monitoreo y reporte para evaluar el desempeño ambiental del shopping.

Los incentivos incluyen la promoción activa de prácticas sostenibles mediante reconocimiento público a locatarios que cumplen con las normativas internas de gestión de residuos. Paralelamente, los desincentivos se establecen a través de penalidades económicas para aquellos que incumplen los criterios de separación en origen o disposición.

Estilos de Gestión

La gestión en Alto Rosario combina un enfoque proactivo y participativo, fomentando la colaboración con actores internos y externos. El liderazgo del Center Manager en la supervisión de las iniciativas ambientales y la articulación con el Comité Circular refuerzan el compromiso de la organización con la sostenibilidad.

Por otro lado, la flexibilidad en la implementación de políticas permite ajustar las estrategias según las necesidades de los locatarios y las normativas vigentes, asegurando un equilibrio entre cumplimiento legal y viabilidad operativa.

4.1.4. Dimensión del Personal: Compromiso y Capacitación

El personal de Alto Rosario Shopping es el eje central para movilizar las iniciativas de sostenibilidad, traduciendo las políticas públicas ambientales en prácticas efectivas dentro de la organización. Esta dimensión engloba la capacitación, motivación y articulación de los actores internos y externos que participan en el manejo de los residuos.

Durante el período 2022-2023, se llevaron a cabo capacitaciones orientadas a garantizar el cumplimiento de los estándares legales y la implementación de buenas prácticas ambientales, en línea con políticas públicas como la Ordenanza 7600/2003. Estos esfuerzos incluyeron tanto a empleados directos como a los contratados de empresas de limpieza, con el objetivo de generar una correcta separación en origen y fortalecer la recolección diferenciada.

Además, la articulación con cooperativas de reciclaje no solo facilitó el manejo sostenible de residuos, sino que también promovió la inclusión social, alineándose con metas públicas de desarrollo social y ambiental. Este vínculo entre los trabajadores del shopping y las cooperativas contribuye a consolidar un modelo operativo que combina sostenibilidad económica y compromiso comunitario.

Sin embargo, el análisis crítico requiere observar cómo las capacitaciones y estructuras internas responden no solo a directrices corporativas, sino también a incentivos o exigencias derivados de la gobernanza pública. Es clave indagar si el personal percibe estas iniciativas como un cumplimiento normativo o como una adhesión genuina a un

modelo ambientalmente responsable, destacando la relación entre el marco político y el accionar humano en las organizaciones privadas.

4.2. Sostenibilidad en el centro comercial: Un enfoque integral de Alto Rosario Shopping hacia la gestión ambiental y social

En el marco de la implementación de la política de gestión integral de residuos en Alto Rosario Shopping, se realizó en 2022 un análisis previo que incluyó la contratación de una consultora especializada en empresas B. A través de un análisis FODA, esta consultora identificó factores clave que permitieron comprender en profundidad tanto las oportunidades como las limitaciones de la política ambiental del shopping. Este diagnóstico no solo se limitó a los aspectos internos del establecimiento, como la infraestructura para la separación de residuos o la capacitación del personal, sino que también evaluó las dinámicas externas, como la interacción con cooperativas de reciclaje, el cumplimiento de normativas locales y la percepción de los consumidores sobre las prácticas ambientales del shopping. Este último punto resulta particularmente relevante, ya que el éxito de la implementación depende en gran medida de la aceptación social y del comportamiento de los actores involucrados, una característica esencial en la gobernanza socioambiental, que enfatiza la necesidad de articulación entre los sectores público, privado y comunitario para alcanzar objetivos comunes (De Castro et al., 2015, 20).

Desde la perspectiva de las políticas públicas, el análisis FODA aplicado en este contexto evidencia cómo las herramientas de planificación estratégica empresarial pueden contribuir al diseño e implementación de políticas ambientales más efectivas. Estas herramientas no solo facilitan que los actores privados se adapten a las regulaciones existentes, sino que también les permiten influir en su evolución al generar datos y análisis relevantes para los formuladores de políticas. En este caso, el análisis identificó barreras estructurales, como la insuficiencia de infraestructura municipal para gestionar residuos orgánicos de manera adecuada, lo que destaca la necesidad de fortalecer la coordinación interinstitucional y promover mayores inversiones públicas en sistemas de compostaje y reciclaje avanzado. Como señala el *Plan Ambiental Rosario,* estas acciones son esenciales

para consolidar un modelo integral de manejo de residuos sólidos urbanos y avanzar hacia la sostenibilidad urbana (Municipalidad de Rosario, 2024, 24).

4.2.1. Diagnóstico Inicial y Análisis FODA

En 2022, Alto Rosario contrató a una consultora especializada en empresas B de la ciudad de Córdoba para realizar un análisis FODA, que permitió identificar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas en su gestión ambiental. Este diagnóstico ejemplifica cómo las herramientas de evaluación estratégica pueden integrarse al marco de la gobernanza ambiental, entendida como un sistema que coordina las acciones de actores públicos y privados en la gestión de recursos y residuos (Lemos & Agrawal, 2006, 316). Este tipo de análisis no solo mide la capacidad operativa de una institución, sino que también señala puntos de mejora que pueden fortalecer la alineación entre las iniciativas privadas y los objetivos de sostenibilidad establecidos en políticas locales, nacionales e internacionales.

Entre sus principales fortalezas, el diagnóstico destacó el apoyo institucional del Center Manager y de la Gerencia de Medio Ambiente de IRSA, así como las amplias dimensiones del establecimiento, que facilitan el flujo y manejo de los residuos. Estas características posicionan al shopping como un actor clave en la implementación de políticas de economía circular, alineadas con los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), en particular el ODS 12 sobre Producción y Consumo Responsables. Según Biermann et al. (2009), la integración del sector privado en estrategias sostenibles refuerza la capacidad de los sistemas de gobernanza para abordar desafíos estructurales complejos, como la gestión de residuos sólidos urbanos.

Por otro lado, el análisis también reveló debilidades significativas, como la ausencia de un plan de trabajo homogéneo y criterios claros para la gestión de residuos, lo que resultó en desorden, acumulación de materiales mal clasificados y riesgos de sanciones ambientales. Esto pone de manifiesto la importancia de desarrollar políticas corporativas que no solo respondan a las normativas ambientales, sino que también adopten prácticas estandarizadas para involucrar a todos los actores estratégicos internos y externos. Como señala Ostrom (1990), la implementación efectiva de reglas compartidas en sistemas complejos requiere un diseño institucional que promueva la participación de todos los interesados y asegure la rendición de cuentas.

El análisis también identificó oportunidades valiosas, como la posibilidad de reforzar los ecopuntos en espacios públicos para aumentar la recolección de materiales reciclables con valor económico, y de establecer estímulos para los locatarios que se adhieran a los planes de gestión de residuos. Estas estrategias no solo podrían generar beneficios económicos, sino también mejorar la percepción pública de Alto Rosario como un referente en sostenibilidad en el sector inmobiliario. Además, según la Municipalidad de Rosario, el vínculo fluido con el municipio y las cooperativas recuperadoras de materiales reciclables destaca cómo la articulación interinstitucional puede potenciar la eficacia de las políticas ambientales.

4.2.2. Comité Circular y Estructura de Gestión Ambiental

Para hacer frente a estas deficiencias y optimizar los recursos humanos, se formó un Comité de Gestión de Residuos, como hemos mencionado con anterioridad, compuesto por empleados de áreas operativas clave, como Comercial, Marketing, Seguridad y Operaciones. Esta estructura permitió distribuir las responsabilidades de manera eficiente, implementando un sistema de separación en origen que clasifica los residuos en tres fracciones: húmedos, reciclables y orgánicos. Este comité, que opera sin duplicar la estructura organizacional, fue un avance significativo hacia una gestión ambiental más efectiva.

Desde una perspectiva de gobernanza socioambiental, la creación de este comité refuerza la idea de que las soluciones ambientales efectivas requieren un enfoque participativo y colaborativo. Según Ostrom (1990), los sistemas de gobernanza exitosos son aquellos que logran involucrar a diversos actores en la toma de decisiones, estableciendo reglas claras que permitan la gestión sostenible de los recursos compartidos. En este caso, el Comité de Gestión de Residuos actúa como una estructura que facilita la coordinación entre áreas operativas clave, promoviendo la colaboración interna y la alineación con objetivos ambientales. Además, la estructura del comité demuestra cómo las organizaciones privadas pueden internalizar los principios de la economía circular en sus prácticas diarias, integrando el reciclaje y la revalorización de materiales como pilares de su estrategia de sostenibilidad.

Al clasificar los residuos en tres fracciones, no solo se garantiza el cumplimiento normativo, sino que también se contribuye a la revalorización de materiales reciclables y

orgánicos, alineándose con el Objetivo de Desarrollo Sostenible. Esto permite a Alto Rosario no solo reducir su huella ambiental, sino también fomentar una cultura de sostenibilidad entre empleados, locatarios y visitantes.

Por otro lado, el comité ha permitido generar indicadores clave de desempeño que fortalecen la transparencia y la rendición de cuentas en la gestión de residuos. Según los principios establecidos por el *Sustainability Accounting Standards Board* (SASB), el monitoreo y la evaluación son herramientas esenciales para medir el impacto de las políticas ambientales corporativas y adaptarlas a los desafíos emergentes (SASB Standards, n.d.). Este enfoque asegura que las iniciativas implementadas no sólo respondan a las exigencias normativas, sino que también se mantengan dinámicas y capaces de incorporar innovaciones en la gestión de residuos.

4.2.3. Oportunidades y Amenazas para la Economía Circular

El análisis FODA realizado en Alto Rosario Shopping en 2022 identificó oportunidades clave para optimizar la gestión de residuos y promover la economía circular. En este sentido, uno de los aspectos más destacados fue la recomendación de adoptar un plan integral de economía circular que potencie la separación y recolección de residuos, transformando los materiales reciclables en recursos de valor económico. Este enfoque no solo responde a las exigencias ambientales locales e internacionales, sino que también se alinea con las políticas públicas orientadas a la sostenibilidad y la reducción de residuos. De acuerdo con el *Plan Ambiental Rosario* impulsado por la municipalidad, las ciudades deben impulsar modelos de gestión sostenible que promuevan la reutilización de recursos y la reducción de residuos a través de una colaboración entre el sector público, privado y la sociedad civil.

Dentro de las iniciativas sugeridas, se destacó la revitalización de los Ecopuntos en espacios comunes del shopping, facilitando la recolección de materiales reciclables con valor económico. Esta estrategia, si se implementa correctamente, podría mejorar no solo la eficiencia en la recolección, sino también incentivar a los consumidores y empleados a participar activamente en el proceso de reciclaje. La creación de guías operativas que estandaricen las prácticas de separación y revalorización de residuos entre locatarios, proveedores y empleados es otra recomendación clave. Esta estandarización permitiría evitar la confusión y los errores en el proceso de clasificación de residuos, lo que aumenta

la efectividad de la política y reduce el riesgo de sanciones legales. Además, la capacitación continua y los incentivos para locatarios comprometidos con las políticas ambientales permitirían alinear a todos los actores en la misma dirección, fomentando una cultura organizacional orientada hacia la sostenibilidad.

Sin embargo, el análisis también identificó amenazas significativas que podrían comprometer la consolidación del sistema de gestión integral de residuos. Entre los riesgos, se mencionan la posibilidad de sanciones legales y un daño a la reputación debido a la falta de un plan de gestión de residuos completamente coordinado. La ausencia de un compromiso firme por parte de algunos locatarios y clientes en cumplir con las pautas de separación en origen y los horarios de recolección representa una amenaza importante para el éxito del sistema, ya que la participación activa de todos los actores es esencial para alcanzar los objetivos de sostenibilidad.

La falta de infraestructura adecuada para la recuperación de materiales reciclables en áreas clave, como las galerías y el estacionamiento, también representa una barrera importante para el éxito del reciclaje. En este contexto, la acumulación de residuos mal clasificados podría derivar en sanciones económicas o incluso en la clausura de establecimientos, un riesgo que subraya la necesidad de realizar inversiones en infraestructura adecuada para garantizar la efectividad del sistema de reciclaje. Como lo señala Ostrom (1990), los sistemas de gestión de los recursos comunes, como los residuos, deben contar con una infraestructura robusta que permita su manejo adecuado y la implementación de reglas claras y efectivas. La propuesta de inversiones en infraestructura y mejoras en la gestión de residuos es crucial para mitigar estos riesgos y asegurar que el sistema de economía circular sea sostenible a largo plazo.

La implementación de un plan integral de economía circular en Alto Rosario Shopping presenta una serie de oportunidades valiosas para optimizar la gestión de residuos, promover la sostenibilidad y generar valor económico a partir de materiales reciclables. Sin embargo, para que estas oportunidades se materialicen, es necesario superar varios desafíos, como la falta de infraestructura adecuada, la resistencia de algunos locatarios a cumplir con las normativas y la necesidad de coordinar mejor los esfuerzos entre los diversos actores involucrados. La colaboración entre el sector privado, el gobierno local y las comunidades es clave para lograr un modelo de gobernanza socioambiental exitoso

que garantice la sostenibilidad de las políticas públicas y el cumplimiento de los objetivos de desarrollo sostenible a nivel local y global.

5. Balance y Conclusiones

La implementación de políticas de gestión integral de residuos por parte de Alto Rosario Shopping, bajo la dirección de IRSA, representa un avance significativo hacia la sostenibilidad dentro del sector comercial argentino. Este esfuerzo refleja no solo un compromiso con las regulaciones locales y nacionales, sino también una respuesta a las crecientes demandas sociales e internacionales en torno a la sostenibilidad empresarial. La sostenibilidad, entendida como el equilibrio entre los aspectos económicos, sociales y ambientales de la operación empresarial, se ha consolidado como un pilar fundamental para enfrentar los desafíos contemporáneos, marcados por la emergencia climática y las expectativas de los consumidores.

En este contexto, las iniciativas de Alto Rosario no solo buscan cumplir con las ordenanzas municipales y la Ley 25.916, sino también posicionar al shopping como un referente en prácticas de economía circular. Esto incluye la separación en origen, la recolección diferenciada y la colaboración con cooperativas sociales, acciones que permiten revalorizar los residuos y generar impactos positivos en las comunidades locales. Sin embargo, el análisis de estas políticas evidencia que su implementación y efectividad dependen de una articulación coordinada entre actores públicos, privados y sociales. Si bien se han registrado avances significativos, persisten barreras estructurales que limitan su alcance, como la ausencia de incentivos económicos y la falta de políticas públicas específicas que promuevan la sostenibilidad de manera integral.

La sostenibilidad empresarial de Alto Rosario se inscribe en una lógica de gobernanza colaborativa, donde la interacción entre múltiples niveles de autoridad —internacional, nacional y local— configura tanto los desafíos como las oportunidades. La Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) proporcionan un marco global que exige un cambio sistémico en la forma en que las empresas operan y se relacionan con su entorno. Sin embargo, en Argentina, la implementación de estos principios enfrenta limitaciones relacionadas con la fragmentación regulatoria y la falta de una visión estratégica que integre a todos los actores. En este escenario, Alto Rosario Shopping ha asumido un rol proactivo, demostrando que las empresas pueden ser agentes de cambio

al liderar la adopción de prácticas sostenibles, aun cuando las políticas públicas presentan vacíos o inconsistencias.

La experiencia de Alto Rosario también pone de manifiesto la importancia de la comunicación y la sensibilización como herramientas clave para fortalecer el compromiso de los distintos actores involucrados. La participación activa de locatarios, consumidores y proveedores es esencial para consolidar un modelo de sostenibilidad que trascienda las acciones aisladas y promueva una transformación cultural en torno al cuidado del medio ambiente. En este sentido, la creación de campañas educativas y la integración de la sostenibilidad en las estrategias corporativas no solo permiten cumplir con las normativas existentes, sino que también generan valor agregado al posicionar a las empresas como líderes responsables en sus comunidades.

El análisis del caso de Alto Rosario Shopping revela que la sostenibilidad no puede lograrse de manera unilateral ni limitada a las acciones empresariales. Requiere un enfoque sistémico que combine el diseño e implementación de políticas públicas efectivas, la participación activa del sector privado y el involucramiento de la sociedad civil. Este enfoque colaborativo resulta especialmente relevante en un contexto global donde los indicadores de cumplimiento de los ODS reflejan un progreso insuficiente y, en algunos casos, un retroceso preocupante. La contribución de las empresas a estos objetivos, a través de prácticas como las desarrolladas por Alto Rosario, demuestra que la sostenibilidad no solo es una responsabilidad compartida, sino también una oportunidad para generar impactos positivos en términos económicos, sociales y ambientales.

Sin embargo, para maximizar el impacto de estas iniciativas, es fundamental superar ciertos desafíos estructurales. La falta de infraestructura adecuada, la escasa coordinación entre los diferentes niveles de gobierno y la limitada disponibilidad de incentivos económicos constituyen obstáculos significativos que dificultan la consolidación de políticas ambientales eficaces. En este sentido, la experiencia de Alto Rosario resalta la necesidad de que el Estado desempeñe un rol más activo, no solo como regulador, sino también como promotor de políticas que incentiven la sostenibilidad a través de beneficios fiscales, subsidios y mecanismos de financiamiento innovadores.

En última instancia, el caso de Alto Rosario Shopping ilustra cómo las empresas pueden desempeñar un papel central en la transición hacia modelos de desarrollo más sostenibles. Sin embargo, también evidencia que esta transición requiere un marco político más sólido, capaz de articular los intereses y capacidades de todos los actores involucrados.

Desde una perspectiva politológica, el análisis de esta experiencia permite extraer aprendizajes valiosos sobre la interacción entre políticas públicas y prácticas empresariales, destacando la importancia de diseñar estrategias integrales que permitan abordar los desafíos de la sostenibilidad desde múltiples dimensiones.

Alto Rosario Shopping ha logrado avances notables en la implementación de políticas sostenibles, pero su experiencia también deja en claro que la sostenibilidad debe ser entendida como un proceso continuo, sujeto a mejoras constantes y a una articulación más efectiva entre actores. Solo a través de un esfuerzo conjunto entre el sector público, privado y la sociedad civil será posible consolidar un modelo de desarrollo sostenible que contribuya al bienestar colectivo y al cuidado del planeta.

6. Glosario

Agenda 2030: Plan global adoptado por la ONU que establece los Objetivos de Desarrollo Sostenible para alcanzar un desarrollo inclusivo y sostenible en 2030.

Análisis FODA: Herramienta estratégica para evaluar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de una organización o proyecto.

Basura Cero (Ordenanza 8335/08): Norma municipal de Rosario que establece objetivos y estrategias para reducir al mínimo los residuos enviados a rellenos sanitarios mediante reciclaje, compostaje y reutilización.

Comité Circular: Grupo de trabajo interdisciplinario encargado de coordinar acciones y estrategias para promover la economía circular dentro de una organización.

Global Reporting Initiative (GRI): Estándar internacional que guía a las organizaciones en la elaboración de informes sobre su desempeño económico, ambiental y social.

ISO 14001: Norma internacional que especifica los requisitos para un sistema de gestión ambiental efectivo.

Ley General del Ambiente (Ley 25.675): Marco normativo que establece los principios y procedimientos básicos para la protección ambiental en Argentina.

Política pública: Conjunto de acciones y decisiones tomadas por autoridades gubernamentales para abordar problemas sociales o económicos específicos, con la participación de actores públicos y privados.

Revalorización de residuos: Proceso mediante el cual los desechos se transforman en nuevos productos, materiales o fuentes de energía útiles.

Sostenibilidad empresarial: Prácticas de gestión que integran objetivos económicos, sociales y ambientales para asegurar el equilibrio entre el desarrollo empresarial y la protección del entorno.

Stakeholders: Grupos o individuos que tienen interés o están afectados por las actividades y decisiones de una organización (clientes, empleados, comunidad, etc.).

Triple impacto: Modelo que evalúa el desempeño de una empresa o proyecto considerando los impactos económico, social y ambiental de sus actividades.

Upcycling: Transformación de materiales de desecho en productos de mayor calidad o valor ambiental.

Valor compartido: Estrategia empresarial que busca generar beneficios económicos mientras se resuelven desafíos sociales y ambientales.

7. Bibliografía y fuentes

- Díaz, C., & Grandinetti, R. (2002). Dimensiones de capacidad institucional. *Grupo Política & Gestión, Universidad Nacional de Rosario*.
- Giraldo-Zuluaga, G. A. (2015). Ciudadanía: aprendizaje de una forma de vida. *Educación y Educadores, Universidad de La Sabana*.
- Gutiérrez, R. A. (2015). Teoría y praxis de los derechos ambientales en Argentina. *Theory and praxis of environmental rights in Argentina*.
- Hart, H. L. A. (1961). *El concepto de derecho*.
- IRSA Inversiones y Representaciones S.A. (2022). *Reporte de Sustentabilidad 2022*. Recuperado de: IRSA
- IRSA Inversiones y Representaciones S.A. (2023). *Reporte de Sustentabilidad 2023*

  Recuperado de: IRSA
- Marshall, T. H., & Bottomore, T. (1950). Ciudadanía y clase social.
- Miatello, O. (22 de julio de 2019). Entrevista por A. Melo.
- Monteverde, J. (12 de agosto de 2019). Entrevista por A. Melo.
- Moskat, M., & Costinsvki, C. (28 de junio de 2019). Ciudadanía ambiental en Rosario. Entrevista por A. Melo. Rosario, Santa Fe, Argentina.
- Municipalidad de Rosario. (2016). Plan Ambiental Rosario. Recuperado de: libro PAR_10 02.pdf
- Ordenanza 7600/2003 — Normativa.
- Ostrom, E. (2011). El gobierno de los bienes comunes: La evolución de las instituciones de acción colectiva. Ciudad de México: Universidad Nacional Autónoma de México, Centro Regional de Investigaciones Multidisciplinarias, Fondo de Cultura Económica.
- Piovani, J. I. (2007). La observación. En Metodología de las Ciencias Sociales (1ra ed., pp. 191-202). Emecé Editores.
- Ramió, C. (s.f.). Teoría de la organización y administración pública.
- Reinoso, A. R., & Rapalino, M. C. (2008). La educación ambiental como marco estratégico de cambio social. Ecocenjo, 8.
- Roth Deubel, A.-N. (2014). Políticas públicas. Formulación, implementación y evaluación. Bogotá, D.C.: Aurora.
- Savater, F. (2002). La ética en el mundo de hoy. Conferencia presentada en el Tecnológico de Monterrey, Monterrey, Nuevo León.

- Taylor, S. J., & Bogdan, R. (1987). Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Editorial Paidós.
- Zurbriggen, C. (2011). Gobernanza: Una mirada desde América Latina. Perfiles Latinoamericanos.
- InfoLEG - Ministerio de Justicia y Derechos Humanos - Argentina. Recuperado de InfoLEG.