

# Revista Integración

Ed. Diciembre 2025



**UM**

UNIVERSIDAD DE MORÓN

Año 8 - Nro. 17

Revista  
**Integración**

Ed. Diciembre 2025

**UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

## STAFF

Directora Prof. Elvira Venturo

PRODUCIDO POR LA ESCUELA SUPERIOR DE ECONOMÍA Y  
NEGOCIOS

Coordinación y Corrección Dra. María Laura Ros

Año 8 - N° 17 (segunda época)

ISSN 2718-7381

Universidad de Morón

Dirección: Machado 854 - Morón

Teléfono: 5627-2000. Internos: 249, 269, 235

Registro de la Propiedad Intelectual ISSN N° 2718- 7381

*Las opiniones vertidas en los trabajos que se publican son de exclusiva responsabilidad de sus autores. Reservados todos los derechos. Se encuentra rigurosamente prohibida sin autorización escrita de los titulares del copyright, bajo las sanciones establecidas en las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, incluidos el tratamiento informático y la reprogramación, así como también la distribución de ejemplares mediante alquiler o préstamo público.*

## Autoridades

Rector: Dr. Héctor Norberto Porto Lemma

Vicerrector: Ing. Agr. Antonio Ramón Angrisani

Vicerrector Emérito

Dr. Domingo Santo Liotta (†)

Ing. Enrique Luis Otero

Secretario General: Dr. Pablo Gabriel Navarro

Secretaria Académica: Mg. Arq. Marcela Kral

Secretario de Extensión: Dr. Carlos Luis Gowland

Secretaria de Ciencia y Tecnología: Dra. Gabriela Leiton

Secretario de Asuntos Institucionales: Lic. Santiago Ratto

FUM - Fundación Universidad de Morón

*El propósito de la FUM es administrar el patrimonio de la UM, velando por su subsistencia y engrandecimiento a través de la contribución a la investigación científica, al desarrollo tecnológico y a la formación cultural en general, otorgando becas y auspicios, además de promover la creación de Institutos de Investigación y Bibliotecas.*

*También es su función asistir y promover toda acción de vinculación que le permita a la Universidad concretar su misión de servicio a la comunidad que la sustenta.*

## **Autoridades del Decanato**

Decano Prof. Dr. Domingo José Mazza  
Secretario Académico Mg. Matías Ariel Nigro

### **DIRECTORES DE CARRERAS DE GRADO**

Contador Público Dra. María Laura Ros  
Licenciatura en Administración Dr. Miguel Gregorio Skubic  
Licenciatura en Economía A cargo de la ESEYN  
Licenciatura en Comercio Internacional Lic. Ignacio Raimondo  
Licenciatura en Comercialización Dr. Carlos Alberto Elizondo  
Licenciatura en Publicidad Lic. Anahí Louro  
Licenciatura en Recursos Humanos Lic. Wanda Dahir  
Licenciatura en Relaciones Públicas Lic. Geraldina Drommi  
Contador Público a Distancia: Dr. Sebastián Cullari  
Licenciatura en Administración a Distancia: Dr. Ana Patteta

### **DIRECTORES DE CARRERAS DE POSGRADO**

Esp. en Sindicatura Concursal Dra. Stella Castaño  
Maestría en Administración de Negocios Mg. Diego C. N. Segovia  
Maestría en Gestión de Sistemas de Salud Dr. Ricardo Ernesto Bellagio  
Maestría en Insolvencia Empresaria Dr. Jorge Frega

### **COMITÉ EDITORIAL**

Presidente ejecutivo: Prof. Dr. Domingo José Mazza  
Dra. Miriam Mabel Ivanega / Dra. Nancy Gallo / Dr. Jorge Omar Frega

COMITÉ ACADÉMICO Dr. Hugo Giménez / Dr. Ricardo Sebastian Piana /  
Dr. Alejandro Gómez / Dr. Martín Armengol

*“Las naciones más opulentas superan evidentemente a sus vecinas tanto en agricultura como en industria, pero lo normal es que su superioridad sea más clara en la segunda que en la primera.”*

Adam Smith  
La Riqueza de las Naciones (1776)

## Índice

Editorial

Producto Bruto Geográfico: Concepto y metodología

Prácticas de Atracción y Fidelización de Talentos en PyMEs Beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento del Oeste del Gran Buenos Aires

Bonos SVS: antecedentes

Artículo periodístico: Investigación colaborativa y visibilidad académica

Comentarios Bibliográficos

Eventos destacados

## EDITORIAL

Estimados miembros de la comunidad académica y lectores:

La presente edición de Integración, revista de la Escuela Superior de Economía y Negocios, reúne aportes que permiten comprender la dinámica económica y organizacional desde múltiples perspectivas. El desarrollo del concepto y la metodología del Producto Bruto Geográfico aporta herramientas fundamentales para el análisis territorial, fortaleciendo la capacidad de interpretación de las economías regionales y su evolución. En paralelo, el abordaje sobre los bonos SVS y sus antecedentes introduce una mirada técnica sobre instrumentos financieros que adquieren creciente relevancia en los mercados actuales.

En el plano organizacional, el artículo sobre prácticas de atracción y fidelización de talentos en PyMEs del oeste del Gran Buenos Aires pone el foco en uno de los principales desafíos de las empresas en la actualidad: gestionar el capital humano en contextos competitivos y en transformación. A su vez, el artículo periodístico sobre investigación colaborativa y visibilidad académica invita a reflexionar sobre la producción de conocimiento y su proyección, destacando la importancia de construir redes y potenciar el impacto de la actividad científica.

# Revista **Integración**

Ed. Diciembre 2025

**UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

Como es habitual, los comentarios bibliográficos complementan esta edición, consolidando una propuesta que promueve la actualización permanente y el pensamiento crítico. Integración reafirma así su compromiso con la generación y difusión de conocimiento aplicado, contribuyendo a la formación de profesionales capaces de analizar, interpretar y transformar la realidad económica y social.

Cordialmente,

**Dr. Domingo José Mazza**  
**Decano de la Escuela Superior de Economía y Negocios**  
**Universidad de Morón**

Artículo Original

## **Producto Bruto Geográfico: Concepto y metodología<sup>1</sup>**

### **Gross Regional Product: Concept and Methodology**

Dr. Domingo José Mazza

Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios

Autor de contacto: Dr. Domingo José Mazza. Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón, Machado N° 834, (B1708BPH) Morón, Buenos Aires, Argentina. E-mail: dmazza@unimoron.edu.ar

#### **Resumen**

El análisis de la evolución económica, tanto a nivel nacional como subnacional, requiere de indicadores de síntesis precisos, siendo el Producto Bruto Geográfico (PBG) la métrica de mayor relevancia estadística para las jurisdicciones provinciales. El presente artículo tiene como objetivo analizar la terminología y las metodologías de cálculo del PBG, considerando su importancia estratégica en el marco de la Ley de Responsabilidad Fiscal (Ley 25.917 y sus modificatorias), la cual exige la utilización de parámetros homogéneos para medir la eficiencia de la gestión pública. Mediante una investigación de carácter descriptivo-documental basada en el estudio de la Contabilidad Nacional y marcos normativos provinciales, se examinan los criterios de residencia económica y delimitación territorial. Los resultados destacan la preeminencia del Método del Valor Agregado (MVA) para evitar la duplicidad contable, contrastándolo con los enfoques del Gasto y del Ingreso. Se concluye que la estandarización metodológica compatible con el INDEC es fundamental para garantizar la comparabilidad interjurisdiccional y la validez de las inferencias sobre la realidad económica regional.

**Palabras clave:** Producto Bruto Geográfico, Contabilidad Nacional, Valor Agregado, Responsabilidad Fiscal, Metodología Económica.

---

<sup>1</sup> El presente artículo forma parte de la investigación que bajo el Nro. 80020250100034UM es financiado por la Universidad de Morón.

## **Abstract**

The analysis of economic evolution and performance, whether at the national, provincial, or local level, requires the use of synthesis indicators, among which Gross Product stands as the most prevalent and statistically relevant metric. Within the framework of National Accounting, terminological precision is imperative, as the discrepancy between colloquial usage and the rigor of economic science often leads to erroneous interpretations of critical variables such as value added, income, and capital. Consequently, this technical approach to these definitions aims not only to standardize disciplinary vocabulary but also to provide researchers from various fields with an accessible analytical tool that ensures the validity of their deductions, predictions, and assertions regarding territorial economic reality. Furthermore, the Gross Regional Product (hereinafter GRP) represents the primary indicator of economic activity in a province or region, functioning to calculate, in a consolidated manner and without duplication, the monetary value of all final production of goods and services generated within that territory during a specific period. This is reflected in national regulations on Fiscal Responsibility. Law 25,917 (O.G. 08/04/2004), the Federal Fiscal Responsibility Regime—later amended by Law 27,428 (O.G. 01/02/2018), Federal Fiscal Responsibility and Good Government Practices Regime—establishes in Article 8 that Provincial Governments, the City of Buenos Aires, and the National Government shall calculate homogeneous public management parameters and indicators to measure efficiency and effectiveness in revenue collection and public spending.

**Keywords:** Gross Regional Product, National Accounting, Value Added, Fiscal Responsibility, Economic Methodology.

## **Introducción**

El análisis de la evolución y el funcionamiento de un sistema económico, ya sea a nivel nacional, provincial o local, requiere del empleo de indicadores de síntesis, entre los cuales el Producto Bruto se erige como la métrica de mayor prevalencia y relevancia estadística. En el marco de la Contabilidad Nacional, la precisión terminológica resulta imperativa, dado que la discrepancia entre el uso coloquial y el rigor de la ciencia económica

suele derivar en interpretaciones erróneas de variables críticas como el valor agregado, la renta y el capital. Por consiguiente, el abordaje técnico de estas definiciones no solo pretende normalizar el vocabulario disciplinar, sino también dotar a investigadores de diversas áreas de una herramienta analítica accesible que garantice la validez de sus deducciones, predicciones y afirmaciones sobre la realidad económica territorial (Atucha, Volpato y Albanese, s.f.).

En este sentido, la Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta (2015) destaca que el Producto Bruto Geográfico (de ahora en adelante PBG) representa el principal indicador de la actividad económica en una provincia o región, teniendo por función el calcular, de forma consolidada y sin repeticiones, el valor monetario de toda la producción final de bienes y servicios generada en ese territorio durante un lapso específico. Esto se ve reflejado en la normativa nacional sobre Responsabilidad Fiscal.

La Ley 25.917 (B.O. 04/08/2004) Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal, modificada posteriormente por la Ley 27.428 (B.O. 02/01/2018) Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal y Buenas Prácticas de Gobierno, establece en su artículo 8

Los Gobiernos Provinciales, de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires y el Gobierno nacional, calcularán parámetros e indicadores homogéneos de gestión pública que midan la eficiencia y eficacia en materia de recaudación y la eficiencia en materia de gasto público. Estos indicadores deberán ser aprobados por el Consejo Federal de Responsabilidad Fiscal y su medición deberá ser publicada conforme lo establecido en el artículo 7°.

A su vez, el artículo 19, de la misma norma, establece que

A los efectos de la utilización en los indicadores previstos en el artículo 8°, los Gobiernos Provinciales y de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires tomarán las medidas necesarias a fin de incorporar el cálculo del producto bruto geográfico (PBG) con metodologías compatibles con el Instituto Nacional de Estadística y Censos (INDEC), hasta que este organismo disponga del cálculo actualizado.

Es posible observar como, del juego entre ambos artículos de la ley, surge un claro nexo entre la gestión fiscal y la realidad económica del territorio, dado a través del Producto Bruto Geográfico (PBG).

- El PBG como denominador: para saber si una provincia gasta mucho o poco, o si recauda bien, no basta con ver el monto nominal; hay que compararlo con el tamaño de su economía (por ejemplo, Gasto Público / PBG).
- Compatibilidad con INDEC: este es el punto más relevante técnicamente. Históricamente, las provincias argentinas han tenido metodologías diversas para calcular su PBG, lo que hacía imposible compararlas entre sí de forma justa. El artículo obliga a usar métodos compatibles con el INDEC para que el dato sea estadísticamente válido a nivel nacional.
- Suplencia Técnica: Establece que las provincias deben hacerse cargo de este cálculo hasta que el INDEC nacional centralice o actualice las mediciones, asegurando que no haya "vacíos de información".

Dada la importancia de la información aportada por el Producto Bruto Geográfico en todos los órdenes de estado, es relevante analizar la terminología y la metodología propia, para lo cual se utilizará una metodología de carácter descriptivo-documental.

### **Metodología**

La presente investigación se inscribe en un enfoque de carácter descriptivo-documental, cuyo propósito es la sistematización terminológica y el examen de los procedimientos de cálculo del Producto Bruto Geográfico (PBG). Para ello, se empleó una técnica de análisis de contenido basada en el estudio de la Contabilidad Nacional.

El proceso metodológico se estructuró en tres fases analíticas:

- Revisión y Estandarización Terminológica: se analizó la definición de producto bruto geográfico utilizada por distintas administraciones.
- Análisis del Marco Normativo: se examinó la legislación que obliga a los gobiernos subnacionales a adoptar metodologías compatibles con el Instituto Nacional de

Estadística y Censos (INDEC), asegurando la homogeneidad y comparabilidad de los indicadores de gestión pública entre distintas jurisdicciones.

- Evaluación del Procedimiento de Cálculo: se estudió el Método del Valor Agregado (MVA) como eje central de la estimación, diferenciando entre el Valor de la Producción y el Consumo Intermedio para evitar duplicidades contables. Asimismo, se consideran las particularidades del criterio "geográfico", el cual computa la riqueza generada en el territorio independientemente de la residencia de los factores productivos.

## **Resultados**

### **Definiciones**

Para el Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires (1993), el Producto Bruto Geográfico (PBG) constituye el indicador de síntesis primordial para cuantificar la actividad económica generada por las unidades productivas residentes en una jurisdicción específica, que metodológicamente, se define como la sumatoria de los valores agregados brutos, obtenidos a partir de la agregación de los saldos de las cuentas de producción de las diversas ramas de actividad. Así mismo, explica que un aspecto determinante en su construcción es la delimitación del territorio económico, el cual, supeditado a las fronteras políticas, integra no sólo los límites geográficos provinciales o municipales, sino también enclaves específicos como zonas francas y otros espacios bajo control aduanero residentes en la región. Bajo este marco, el criterio de residencia trasciende la ubicación física, vinculándose a la existencia de un centro de interés económico; esto implica que la unidad productiva debe operar o proyectar su actividad desde dicho territorio por un periodo convencional igual o superior a un año. De este modo, el PBG se consolida como una herramienta de precisión para el análisis regional, capturando la dinámica de creación de valor anclada estrictamente a la jurisdicción de referencia, independientemente del origen de los factores productivos o la residencia habitual de sus propietarios.

Por su parte, la Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba define el concepto de producto bruto geográfico como “el valor monetario de los bienes y servicios producidos en la economía de una región, en un año determinado, permitiendo conocer su estructura económica” (Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba: s.f.), volviéndose el principal indicador para medir la actividad económica a través del tiempo. Así mismo, se puede diferenciar del concepto de Producto Bruto Regional (PBR) donde se valúa el producto bruto total de cada una de las regiones en que se subdivide el territorio.

Mientras tanto, para la Dirección General de Estadística de la Provincia de Salta (2015), el Producto Bruto Geográfico (PBG) constituye el indicador macroeconómico fundamental para la cuantificación de la actividad económica a nivel subnacional, guardando una analogía metodológica con el Producto Bruto Interno (PBI) nacional, ya que, desde una perspectiva contable, su determinación se basa en la agregación de los valores de mercado de los bienes y servicios finales, obtenida mediante la consolidación de los saldos de las cuentas de producción de las diversas ramas de actividad. En particular explica que, la distinción "geográfica" es crítica desde el punto de vista del análisis territorial, ya que el cálculo computa la riqueza generada estrictamente dentro de los límites jurisdiccionales, independientemente del origen de los factores productivos o de la residencia legal de sus titulares. No obstante, la literatura técnica advierte que la convergencia entre la contabilidad regional y la nacional enfrenta desafíos estructurales: la porosidad de las fronteras provinciales —donde los flujos interregionales de productos y servicios suelen carecer de registros sistemáticos— y la presencia de unidades productivas multijurisdiccionales introducen asimetrías que impiden una consonancia absoluta entre ambos niveles de medición.

### **Metodología de Cálculo**

Para profundizar en las metodologías de cálculo del Producto Bruto Geográfico (PBG), es necesario distinguir los tres enfoques clásicos de la Contabilidad Nacional adaptados a la escala regional (Atucha, Volpato y Albanese, s.f.). La cuantificación del Producto Bruto Geográfico se adhiere a convenciones estadísticas internacionales que

delimitan el cálculo estrictamente a las transacciones de mercado, excluyendo actividades de autoconsumo doméstico; esta complejidad técnica que supone la discriminación entre bienes finales e intermedios, hace que la metodología estándar empleada sea el Método del Valor Agregado (MVA). Este procedimiento consiste en la determinación del Valor de la Producción (VP) de cada unidad económica —calculado mediante la relación precio por cantidad—, al cual se le deduce el Consumo Intermedio (CI), definido como el valor de los insumos y servicios provistos por otras unidades productoras y transformados durante el proceso (Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta; 2015).

Los otros dos métodos son el del Gasto y el del Ingreso:

- Método del Gasto

Este método mide el PBG a través del destino final de los bienes y servicios producidos en la jurisdicción. Se desglosa en:

- Consumo Final: Tanto de hogares privados como del sector público.
- Formación Bruta de Capital Fijo (FBCF): Inversión en activos fijos por parte de empresas y gobierno.
- Exportaciones Netas: Diferencia entre las ventas fuera de la jurisdicción (exportaciones) y las compras externas (importaciones).

A nivel provincial, el método del gasto presenta desafíos mayores debido a la dificultad de registrar los "flujos de frontera" (entradas y salidas de bienes entre provincias sin aduanas internas), lo que suele requerir el uso de Cuadros de Oferta y Utilización (COU) para conciliar las discrepancias.

- Método del Ingreso (o de las Rentas)

Este enfoque analiza cómo se distribuye el valor generado entre los factores que intervinieron en la producción. El PBG se obtiene sumando:

- Remuneración de los Asalariados (RA): Pagos totales en dinero o especie a los trabajadores.

- Excedente de Explotación Bruto (EEB): Retribución al capital (intereses, rentas y beneficios empresariales).
- Ingreso Mixto: Rentas de trabajadores por cuenta propia donde no se distingue entre trabajo y capital.
- Impuestos netos de subsidios sobre la producción: Gravámenes que afectan la actividad independientemente de la cantidad vendida.

Según la Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta (2015), desde una perspectiva contable y de distribución, la magnitud resultante del Valor Agregado representa la riqueza incorporada en cada etapa productiva y equivale a la sumatoria de las remuneraciones a los factores: la retribución del trabajo asalariado, el superávit bruto de explotación y la carga de impuestos indirectos netos que gravan la actividad. Finalmente, la consolidación del producto total se alcanza mediante la agregación de estos valores añadidos sectoriales, garantizando una medición del Producto Bruto que evita la duplicidad contable de insumos en la estructura económica regional. Es posible representar esto en la siguiente fórmula;

$$PBG_g = \sum_a (VBP_{a,g} - CI_{a,g}) = \sum_a VAB_{a,g}$$

Donde:

PBG: Producto Bruto Geográfico;

VBP: Valor Bruto de Producción;

CI: Consumo Intermedio;

VAB: Valor Agregado Bruto;

a: Rama de actividad;

g: Jurisdicción.

### **Conclusiones**

La investigación permite concluir que el Producto Bruto Geográfico (PBG) trasciende su función como una mera estadística descriptiva para consolidarse como el pilar fundamental de la contabilidad regional y un instrumento de gestión pública estratégica. La estandarización terminológica y metodológica no es solo un requisito técnico, sino una necesidad imperativa para evitar distorsiones en la interpretación de la realidad económica. Al diferenciar con precisión conceptos como el valor agregado, la residencia económica y el consumo intermedio, se garantiza que el indicador refleje la verdadera capacidad productiva de una jurisdicción, mitigando errores derivados de duplicidades contables o interpretaciones coloquiales de las variables económicas.

Asimismo, el marco normativo establecido por el Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal (Ley 25.917 y sus modificatorias) jerarquiza el rol del PBG al posicionarlo como el denominador necesario para evaluar la eficiencia del gasto y la recaudación. La obligatoriedad de adoptar metodologías compatibles con el INDEC constituye un avance significativo hacia la federalización de la calidad estadística en Argentina, permitiendo una comparabilidad interjurisdiccional genuina que anteriormente se veía obstaculizada por la heterogeneidad de los cálculos provinciales.

Finalmente, si bien el Método del Valor Agregado se erige como la metodología más robusta para el análisis sectorial, persisten desafíos estructurales, especialmente en la aplicación de los enfoques del gasto e ingreso a nivel subnacional. La porosidad de las fronteras económicas y la falta de registros de flujos interprovinciales subrayan la necesidad de continuar fortaleciendo los sistemas de información locales. En última instancia, un PBG calculado bajo estándares científicos rigurosos no solo cumple con un mandato legal, sino que proporciona una base empírica indispensable para el diseño de políticas públicas orientadas al desarrollo regional sostenible.

### Referencias bibliográficas

1. Atucha, A., Volpato, G. & Albanese, V. (S.f.). El Producto Bruto Geográfico: alcances y limitaciones. Centro de Investigaciones Económicas. Universidad de Mar del Plata. Disponible en <https://nulan.mdp.edu.ar/id/eprint/1692/1/01390.pdf>
2. Dirección General de Estadística y Censos de la Provincia de Córdoba. (s.f.). Producto Geográfico Bruto (PGB y PBR). Disponible en <https://estadistica.cba.gov.ar/encuesta/producto-geografico-bruto-pgb/>
3. Dirección General de Estadísticas de la Provincia de Salta. (2015). Producto bruto geográfico Provincia de Salta 2012. - 1a ed. Disponible en <https://estadisticas.salta.gov.ar/web/archivos/pbg/pbg2012.pdf>
4. Ley 25.917 (B.O. 04/08/2004) Régimen Federal de Responsabilidad Fiscal. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-25917-97698>
5. Ley 27.428 (B.O. 02/01/2018) RÉGIMEN FEDERAL DE RESPONSABILIDAD FISCAL Y BUENAS PRÁCTICAS DE GOBIERNO. Disponible en [https://www.oser.gob.ar/images/iosper\\_archivos/balance2018/Ley%20Nacional%20N%2027428.pdf](https://www.oser.gob.ar/images/iosper_archivos/balance2018/Ley%20Nacional%20N%2027428.pdf)
6. Ministerio de Economía de la Provincia de Buenos Aires. (1993). Sistema de Cuentas Provinciales. Producto Bruto Geográfico. Desagregación Municipal. Disponible en <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00244.pdf>

Artículo Original

**Prácticas de Atracción y Fidelización de Talentos en PyMEs Beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento del Oeste del Gran Buenos Aires<sup>2</sup>**

**Attraction and Retention Practices for Talent in SMEs Benefiting from the Knowledge Economy Promotion Regime in the Western Greater Buenos Aires Area**

María Laura Ros

Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios

Autor de contacto: Mg. María Laura Ros. Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón, Machado N° 834, (B1708BPH) Morón, Buenos Aires, Argentina. E-mail:

mros@unimoron.edu.ar

**Resumen**

Las empresas enfrentan el nuevo desafío de atraer y fidelizar al talento más valioso, por lo cual, el manejo de personal ha transformado su enfoque hacia la gestión del talento humano, debiendo innovar constantemente en sus estrategias de atracción y fidelización de talentos, en especial en el sector EBC, y cuando se trata de las nuevas generaciones de colaboradores, ya que tienen distintos motivadores para ingresar y permanecer en una empresa. Este artículo se propone analizar las políticas de las empresas beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la zona oeste del Gran Buenos Aires, en cuanto a atracción y fidelización de talentos, en el año 2025, en comparación con los métodos descritos en la literatura y otros estudios empíricos sobre el tema llevados a cabo en Latinoamérica. Se utilizó un enfoque mixto, que combinó una revisión bibliográfica sistemática con una encuesta a empresas de la región, beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Los resultados demuestran que el teletrabajo es la estrategia de atracción más efectiva, mientras que las estructuras organizativas flexibles son clave para la

---

<sup>2</sup> El presente artículo forma parte de la investigación “Economía del Conocimiento: nuevos desafíos para gobiernos y empresas” que bajo el Nro. 80020230100005UM es financiado por la Universidad de Morón.

fidelización. Esto coincide con los hallazgos de la literatura y otras investigaciones. Un hallazgo distintivo en la zona oeste del Gran Buenos Aires es la importancia de la flexibilidad horaria, factor que no aparece destacado en estudios comparables de Latinoamérica. La flexibilidad surge como el motor principal para gestionar el talento en este sector, con el teletrabajo y la estructura organizacional como sus pilares más fuertes.

**Palabras clave:** Economía del Conocimiento - Talento Humano - Gestión del Talento Humano - PyME

### **Abstract**

Companies face the new challenge of attracting and retaining the most valuable talent, which is why personnel management has shifted its focus to human talent management. Businesses must constantly innovate their strategies for attracting and retaining talent, especially in the Knowledge-Based Economy (KBE) sector and when it comes to new generations of employees, as they have different motivators for joining and staying with a company. This article aims to analyze the policies of companies that are beneficiaries of the Knowledge-Based Economy Promotion Regime in the western region of Greater Buenos Aires. The study, conducted in 2025, focuses on talent attraction and retention and compares these policies with methods described in academic literature and other empirical studies on the subject carried out in Latin America. A mixed-methods approach was used, combining a systematic literature review with a survey of companies in the region that are beneficiaries of the Knowledge-Based Economy Promotion Regime. The results show that remote work is the most effective attraction strategy, while flexible organizational structures are key for retention. This aligns with the findings from the literature and other research. A distinctive finding in the western region of Greater Buenos Aires is the importance of flexible working hours, a factor not highlighted in comparable studies in Latin America. Flexibility emerges as the main driver for managing talent in this sector, with remote work and organizational structure as its strongest pillars.

**Keywords:** Knowledge Economy - Human Talent - Human Talent Management – SME

### **Introducción**

La sociedad exige hoy a las organizaciones flexibilidad y adaptabilidad, tanto de las estructuras como de los procesos de trabajo, a los cambios constantes de un entorno (Gairín Sallán y Mercader Juan, 2018), donde los nuevos modelos de negocios, la aplicación de tecnología y las mismas expectativas de la fuerza laboral, conducen a un replanteo de las formas en que las organizaciones atraen y fidelizan al talento humano (Trolío, 2022).

Los antiguos procesos de manejo de personal, que comprendían tareas operativas o de control, han mutado hacia un enfoque de la gestión del talento humano donde se busca alcanzar los objetivos de la organización, sin descuidar el desarrollo de las personas que la componen (Mojica Montoya, 2018), siendo así que, la gestión del talento, puede ser entendida como la actividad de canalizar y encauzar las capacidades y aprendizajes del talento humano de una organización, hacia el cumplimiento de los objetivos de la misma, mejorando su eficiencia, eficacia y competitividad, así como maximizando el beneficio y reduciendo los costos de producción (Pérez Pérez y García Rodríguez, 2018).

Es posible decir que la gestión del talento humano está ligada, también, a las características propias de la organización, como la estrategia, la cultura, la gestión que se hace del conocimiento, de la calidad y de la innovación, ya que se le otorga un valor destacado a los colaboradores y las capacidades que estos poseen para alcanzar los objetivos del ente (Mojica Montoya, 2018), algo que ocurre en particular en las PyMEs (pequeñas y medianas empresas), ya que, caracterizadas por su pequeño tamaño y la baja dotación y rotación de personal, requieren del compromiso de los colaboradores (Ros, 2022), cobrando importancia el concepto de capital humano, dado que, el mismo, comprende las capacidades necesarias para realizar un trabajo, como, por ejemplo, “conocimientos, experiencias, habilidades, sentimientos, actitudes, motivaciones y valores” (Cuesta Santos, 2010: 85).

Este nuevo enfoque en la gestión del talento está muy relacionado al paradigma de la economía basada en el conocimiento (EBC), ya que, como Sánchez-Riofrío (2018) menciona, el talento humano se transformó en el principal activo intangible de las organizaciones, y, por lo tanto, en un tema de preocupación de las empresas, debido a que estas obtienen ventajas competitivas a partir de la experiencia y las habilidades de sus empleados, al mismo tiempo que estos requieren de aquella, la creación de un entorno adecuado para su desarrollo.

En este sentido, el término economía basada en el conocimiento engloba a un amplio universo de actividades; siendo así que, Ros y de Trueba entienden que el concepto

involucra la producción de bienes y servicios basados en actividades intensivas en conocimientos, y la coproducción de conocimientos nuevos, que, con ayuda de las tecnologías de la información y la comunicación, contribuyen al avance tecnológico y científico, con uso intensivo de capital intangible y de capital humano altamente calificado, actuando como motor del crecimiento económico, mediante la incorporación de mayor valor agregado en los productos finales, e impactando en el bienestar social y la eficiencia empresarial. (2024: 148).

La irrupción de este nuevo tipo de economía, apartada de la industria tradicional, afecta a las empresas en cuanto a la forma en que se relacionan con sus colaboradores, y, esto, termina por cristalizarse en un nuevo marco de diálogo, donde se cuestionan el desarrollo personal y profesional, así como la capacitación a recibir (Arbonies, 2007), mientras que la gestión empresarial se enfrenta al desafío de contar con el potencial de los individuos que la integran (Arbonies Ortiz, 2014). Estrada Tolentino refuerza esta idea al decir “Una economía basada en el conocimiento, se apoya en su capital humano centrándose principalmente en las ideas y no en sus capacidades físicas” (2021:805), mientras que, en un sentido similar se expresa Vallejo Chávez al decir

La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas; por tanto, la única ventaja competitiva que puede diferenciar a una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. (2015: 33).

En este nuevo contrato relacional que se gesta, existen algunas organizaciones que incentivan y motivan a las personas, dándoles libertad para pensar y crear, al servicio de la empresa, exigiéndoles resultados y su contribución personal, pero también les devuelven altos grados de satisfacción y placer en el trabajo (Pérez Pérez y García Rodríguez, 2018). Es aquí donde los directivos se encuentran ante dos fuerzas opuestas, una que promueve cultivar y retener a las personas, mientras que la otra propone conformar redes de trabajo colaborativas y la conectividad como nueva dinámica en las relaciones (Arbonies Ortiz, 2014).

Es posible decir que la gestión del talento se encuentra dividida en tres macroprocesos: la atracción, el desarrollo y la fidelización del mismo (Rubio, Agudelo, Mena y Mejía, 2023). La atracción del talento es definida como el proceso de captación, que comprende tanto la identificación, como la selección de los potenciales candidatos, considerando las funciones y las responsabilidades previstas por la organización para la vacante a cubrir, así como las aspiraciones personales en cuanto a horarios, plan de carrera, ideas y motivaciones del individuo (Ames-Guerrero, 2022, citado por Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña, 2023).

Por su parte, la fidelización del talento, o retención de personal, consiste en un conjunto de estrategias que se implementan en una organización con el fin de sostener la continuidad del talento humano considerado valioso para la misma, y cualificado para las tareas que desarrolla, impidiendo la fuga de conocimiento y disminuyendo los costos propios de la rotación de personal (Vásquez y Ulate, 2021, citado por Taruchaín-Pozo y Revelo-Oña, 2023).

Se considera que captar talentos es más sencillo que organizar una empresa que genere conocimiento, pero, en general, si la empresa del conocimiento no genera un espacio de creatividad y confianza, no será posible retener a los colaboradores, y solo se quedarán hasta tanto tengan otro trabajo; en este caso, aplicar de forma desincronizada planes de motivación, análisis de clima laboral o evaluaciones de desempeño producirá resultados opuestos a los deseados. (Arbonies Ortiz, 2014). A esta realidad suelen enfrentarse las pequeñas y medianas empresas (PyME), que compiten entre sí, con empresas más grandes y también con empresas extranjeras, para obtener y retener el talento (Carreño, 2024; BDO, 2024).

Por otro lado, las nuevas generaciones de colaboradores, criadas en un entorno global y digital, privilegian aquellos puestos de trabajo que tengan un sentido que trascienda la remuneración, así como que involucren la implementación de prácticas de responsabilidad social empresarial y el respeto por la flexibilidad y su autonomía (Suárez, 2025). Von Der Heide (2022) afirma que, en este contexto, el desafío consiste en la creación de un ambiente laboral en el cual el talento no se sienta preso, donde se celebren las diferencias, y donde el organigrama no los encasille, de forma que se pueda permitir el desarrollo de un trabajo colaborativo

Rubio, Agudelo, Mena y Mejía (2023) encontraron que, para atraer y retener al talento, es necesario utilizar distintas prácticas innovadoras en cuanto a gestión de talento humano, pudiendo relevar desde la literatura sobre el tema, que es posible dividir las en estrategias de atracción, estrategias de retención y estrategias de desarrollo, según es posible observar en el siguiente cuadro:

*Tabla 1: Prácticas innovadoras en gestión de talento humano*

<b>Estrategias de atracción</b>	<b>Estrategias de retención</b>	<b>Estrategias de desarrollo</b>
employer branding	retribución estratégica	estrategias pedagógicas interactivas
reclutamiento 4.0	compensación innovadora	cultura de aprendizaje
técnicas objetivas de evaluación	conciliación familia-trabajo	factores culturales y herramientas tecnológicas para la evaluación del desempeño
selección estratégica	gestión de la felicidad	inplacement
trabajo remoto-teletrabajo	estructuras organizativas flexibles	planes de carrera
contratos idiosincrásicos	cultura de líderes	diversidad e inclusión

Fuente: de elaboración propia en base a Rubio, Agudelo, Mena y Mejía (2023)

Estas prácticas innovadoras tienen el potencial de adaptarse mejor a la idiosincrasia de las nuevas generaciones; por ejemplo, en cuanto a las prácticas innovadoras de atracción, el employer branding se orienta a posicionar a la organización como un buen lugar para trabajar brindando beneficios funcionales, económicos pero también psicológicos a los colaboradores, mientras que el reclutamiento 4.0 consiste en la utilización de nuevas tecnologías para realizar las convocatorias, analizar perfiles y reducir tanto tiempos como subjetividades a la hora de la contratación, y la selección estratégica de perfiles críticos consiste en identificar aquellas posiciones de difícil cobertura y anticiparse a las necesidades futuras (Rubio,

Agudelo, Mena y Mejía, 2023). El teletrabajo, consiste, por su parte, en trabajar, total o parcialmente fuera de la oficina, utilizando las nuevas tecnologías de comunicación para mantener el vínculo con la empresa (Hidalgo e Hidalgo, 2012), mientras, los contratos idiosincrásicos corresponden a acuerdos personales, voluntarios y no estandarizados, a los que llega una organización con un trabajador, sobre ciertos aspectos de la relación laboral, como manera de recompensar a aquellos que aportan un valor diferencial a su función (Dabos y Rivero, 2012).

En cuanto a las prácticas innovadoras de fidelización, la retribución estratégica posee un diseño personalizado y dinámico, que ofrece beneficios más allá de la propia remuneración; por su parte, una estructura organizativa flexible es variable, moldeable y puede adaptarse a los cambios constantes (CEAC, 2020).

Es necesario comprender entonces, que la experiencia de los colaboradores se inicia antes que la relación laboral, bajo un modelo de elección mutua, donde las nuevas generaciones buscan su bienestar, y, tanto la flexibilidad como el crecimiento personal, son factores que pesan en su elección (Cantera y Alonso, 2024), por lo cual es preciso adoptar nuevas herramientas de atracción y fidelización.

Arbonés (2007) manifiesta que es imperativo inaugurar una nueva corriente de investigación sobre las empresas del conocimiento, y en particular sobre la gestión que hacen las mismas del talento humano, por lo cual, este artículo se propone analizar las políticas de las empresas beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la zona oeste del Gran Buenos Aires, en cuanto a atracción y fidelización de talentos, en el año 2025, en comparación con los métodos descritos en la literatura y otros estudios empíricos sobre el tema llevados a cabo en Latinoamérica.

### **Metodología**

El presente artículo, para cumplir con el objetivo propuesto, se desarrolló a partir de una metodología mixta, que comenzó con la realización de una revisión bibliográfica sistemática (RBS), la cual permite identificar y evidenciar contenido teórico-práctico de una temática en específico, considerando una búsqueda estandarizada de información bibliográfica (Hernández-Sampieri et al., 2014); para ello se comenzó por establecer las palabras claves:

- Economía basada en el conocimiento

- Talento humano
- Capital humano
- Atracción
- Retención y fidelización
- PyME

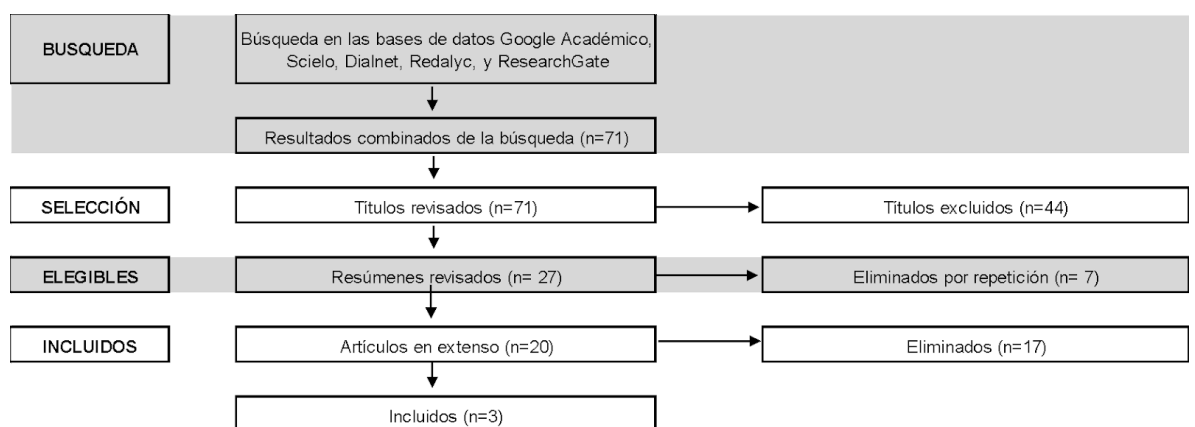
Luego, se procedió a la gestión de las palabras clave a través del buscador académico Google Académico, así como en bases de datos bibliográficas como Scielo, Dialnet, Redalyc, y ResearchGate.

Posteriormente, se establecieron criterios de inclusión para los artículos, siendo estos:

- 1) Artículos publicados en 2025;
- 2) Publicados en América Latina;
- 3) Que se trate de estudios empíricos;
- 4) Relacionados con el tema de investigación; y
- 5) Que las actividades desarrolladas por los sujetos de los estudios estuvieran incluidas en el Anexo III, del Artículo 2, de la Resolución 4/2021 del Ministerio de Desarrollo Productivo (B.O. 14/01/2021).

Del procesamiento de datos anterior se obtuvieron 3 estudios de carácter empírico, cuyo proceso de análisis se puede encontrar en el Gráfico 1.

*Gráfico 1: Proceso de Revisión Bibliográfica Sistemática*



Fuente: de elaboración propia

Siguiendo con lo anterior, se consultó el informe para el primer semestre de 2025 de Argencon, como entidad que nuclea a empresas del sector de la economía basada en el conocimiento (EBC), donde se trata en particular la evolución en el empleo del sector.

A partir de los hallazgos anteriores, se revisó la frecuencia de aparición de los términos, y, posteriormente, se construyó una encuesta que los contuviera, como opciones sobre estrategias de atracción y fidelización. La encuesta fue administrada de manera online, siendo las respuestas recolectadas en Google Form, con el fin de indagar sobre la correspondencia entre las estrategias utilizadas en América Latina, para atraer y fidelizar al talento humano en este tipo de empresas, descritas en los estudios seleccionados y los métodos utilizados en la actualidad por las empresas del sector EBC, radicadas en la zona oeste del Gran Buenos Aires, que son beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, normado por la Ley 27.506 (B.O. 10/06/2019).

Para ello, se relevó la información contenida en el registro de beneficiarios del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento, disponible en <https://www.argentina.gob.ar/servicio/acceder-los-beneficios-del-regimen-de-promocion-de-la-economia-del-conocimiento> y se seleccionaron las empresas de la zona objetivo que habían obtenido los beneficios. De los 961 inscriptos en el registro, 7 pertenecen a la zona de estudio, correspondiendo 1 a Castelar, 1 a Ituzaingó, 1 a Merlo, 2 a Morón, y 2 a Ramos Mejía; habiéndose enviado la encuesta a la totalidad de los mismos, se obtuvieron 4 respuestas, es decir el 57% de los encuestados.

### **Resultados y discusión**

Este artículo pretende analizar las políticas de las empresas beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la zona oeste del Gran Buenos Aires, en cuanto a atracción y fidelización de talentos, en el año 2025, en comparación con los métodos descritos en la literatura y otros estudios empíricos sobre el tema llevados a cabo en Latinoamérica. Luego de realizada la revisión bibliográfica sistemática, es posible decir que, en el periodo 2025, existen pocas investigaciones en Latinoamérica vinculadas a la atracción y fidelización del talento, específicamente en empresas del sector EBC, lo cual muestra un área de vacancia en cuanto a estudios de este tipo.

De la revisión bibliográfica sistemática, surgieron y fueron analizados los siguientes estudios empíricos:

*Tabla 2: Investigaciones empíricas analizadas*

N°	TÍTULO	AUTOR/ES	PAÍS	ESTRATEGIAS	PORTAL	EMPRESA	CÓDIGO DE
1	Gestión Del Talento Humano En Nuevas Empresas: Retención y Desarrollo De Equipos.	María Luisa Maya Ealo	Colombia	Perfiles adaptados al puesto Espacio de adaptación formal Reconocimiento del trabajo Ambienta laboral positivo Desarrollo profesional/personal Cultura de valores Liderazgo y comunicación	Google Académico	Creamos Arquitectura	711009
2	Estrategias del endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group	Melani Andrea Marmolejo Martínez y Sasha Elizabeth Morán Grandez	Perú	Endomarketing	Google Académico	Konecta Group	631110
3	Impulsando la rentabilidad: la motivación del talento humano como factor clave para el éxito en empresas de auditoría financiera en la ciudad de Quito	Salazar, M., Cazar, W. y Manciatí, R.	Ecuador	Ambiente laboral positivo Desarrollo profesional-personal Reconocimiento del desempeño	ResearchGate	Firmas de auditoría de Quito	692000

Fuente: de elaboración propia

En los textos seleccionados aparecen como estrategias de atracción y fidelización las siguientes, con su frecuencia de aparición:

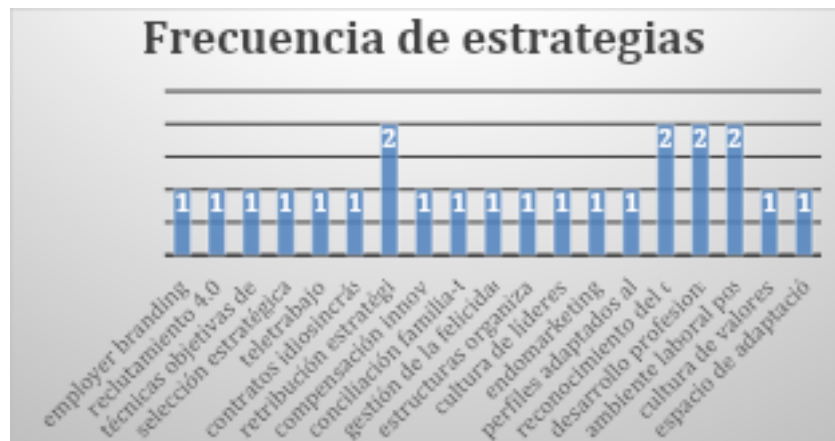
- Perfiles adaptados al puesto: 1
- Espacio de adaptación formal: 1
- Reconocimiento del desempeño: 2
- Ambiente laboral positivo: 2
- Desarrollo profesional-personal: 2
- Endomarketing: 1
- Cultura de valores: 1
- Liderazgo y comunicación: 1

Por su parte, la publicación de Argencon (2025), sobre el estado del mercado laboral del sector ECB en Argentina, enfatiza que hubo una fuerte caída en la rotación del empleo respecto al año anterior, algo que le atribuyen directamente al incremento de los salarios locales en dólares, y la reducción de la brecha entre empleados en relación de dependencia y freelancers. Debido a que, estos últimos, prestan sus servicios a empresas del exterior,

aumenta la oferta de empleos y dispara el valor de las remuneraciones. Lo cual reforzó lo hallado en la bibliografía consultada sobre la relevancia de la remuneración como factor determinante para la atracción y fidelización de este sector, con motivo de la alta demanda a nivel nacional e internacional.

En base al texto de Rubio, Agudelo, Mena y Mejía (2023) tomado como base, las investigaciones empíricas analizadas y la publicación de Argencon (2025), se encontró la frecuencia en cuanto a estrategias de atracción y fidelización del talento humano que se expone en el siguiente gráfico.

Gráfico 2: Frecuencia de aparición de estrategias en literatura e investigaciones empíricas



Fuente: de elaboración propia

Así mismo, la encuesta realizada revela que, para los profesionales de las áreas de la economía basada en el conocimiento, la flexibilidad del teletrabajo es, por lejos, el factor más importante al considerar una nueva posición, puesto que, con un 50% de las respuestas, las empresas le dan a esta estrategia una creciente relevancia y se constituye como un punto clave para atraer talento a este sector. Al teletrabajo le siguen como prioritarios la marca empleadora (25%) y la selección estratégica de perfiles críticos (25%).

Gráfico 3: Estrategias de atracción del talento utilizadas por las empresas EBC del Oeste del Gran Buenos Aires



Fuente: de elaboración propia

Pasando a las estrategias de fidelización, los resultados de la encuesta reflejan una tendencia clara, ya que el 50% de los encuestados señaló que una estructura organizativa flexible es el factor que consideran más valorado por el talento humano al momento de quedarse en una empresa. Luego, fueron seleccionados como factores de fidelización importantes la remuneración estratégica (25%) y la flexibilidad horaria (25%) que surge como un factor no considerado por otros trabajos.

Gráfico 4: Estrategias de fidelización del talento utilizadas por las empresas EBC del Oeste del Gran Buenos Aires



Fuente: de elaboración propia

Es posible comparar en este punto los resultados arrojados por la literatura consultada, los estudios empíricos realizados en Latinoamérica y la encuesta realizada, arrojando que el teletrabajo y las estructuras organizativas flexibles, además de ser las estrategias más utilizadas coinciden con lo sugerido por la literatura sobre el tema, algo similar a lo que sucede con la selección estratégica, y con la marca empleadora o employer branding que aparece tanto en la literatura, como en la encuesta realizada como un factor importante para la atracción del talento.

En el ámbito local, el informe de Argencon (2025) que resalta la importancia de la remuneración, siendo coincidente con la literatura consultada y ratificado con los resultados de la encuesta realizada. Como dato emergente, no considerado por la literatura, ni por los estudios empíricos, ni la publicación de Argencon (2025), aparece la flexibilidad horaria, que consiste en establecer un horario de trabajo menos rígido (Hidalgo e Hidalgo, 2012), y surge como factor determinante a la hora de fidelizar el talento, y debe ser considerado entre los planes estratégicos del área de Gestión del Talento Humano. Dada la importancia que se le otorga a nivel local a la remuneración, algo que no aparece en los estudios empíricos consultados, y a la flexibilidad horaria, se puede intuir que ambos corresponden a la cultura propia de la región.

*Tabla 3: Coincidencia literatura, investigaciones y encuesta*

Nº	ESTRATEGIA	PROCESO	LITERATURA	INVESTIGACIONES EMPIRICAS	ARGENCON	ENCUESTA
1	TELETRABAJO	ATRACCIÓN	X			X
2	MARCA EMPLEADORA	ATRACCIÓN	X			X
3	SELECCIÓN ESTRATÉGICA DE PERFILES CRÍTICOS	ATRACCIÓN	X			X
4	ORGANIZACIÓN FLEXIBLE	FIDELIZACIÓN	X			X
5	REMUNERACIÓN ESTRATÉGICA	FIDELIZACIÓN	X		X	X
6	FLEXIBILIDAD HORARIA	FIDELIZACIÓN				X

Fuente: de elaboración propia

Debido a la importancia del sector, es necesario generar el espacio para nuevos estudios, que abarquen una zona más amplia de influencia, así como empresas beneficiarias y no beneficiarias del sector, para conocer en profundidad los requerimientos del talento humano que se transformó en el motor de la industria. Así mismo, es posible adelantar que los sectores de gestión del capital humano en la zona de estudio tienen definidas estrategias de atracción y fidelización, que, si bien se enmarcan dentro de lo consignado por la literatura y las publicaciones locales, se diferencian de los resultados alcanzados por investigadores en otros países de Latinoamérica, ya que se le da más importancia a la remuneración estratégica, y aparece, como un emergente, la flexibilidad horaria.

### **Conclusiones**

Este trabajo se propone analizar las políticas de las empresas beneficiarias del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento de la zona oeste del Gran Buenos Aires, en cuanto a atracción y fidelización de talentos, en el año 2025, en comparación con los métodos descritos en la literatura y otros estudios empíricos sobre el tema llevados a cabo en Latinoamérica, haciéndose evidente en el desarrollo del mismo, un cambio cultural en cuanto a las estrategias necesarias para atraer y fidelizar el talento humano, en particular cuando se trata de talento altamente calificado y/o de las nuevas generaciones de colaboradores.

Las estrategias deben involucrar innovación para ser superadoras de lo que se venía haciendo hasta ahora, ya que un esquema cultural diferente surge, requiriendo de las empresas un nuevo contrato relacional, donde el colaborador hace valer su aporte de conocimiento y se sienta a negociar desde una mejor posición, en un mercado demandante de sus servicios.

De la comparación de la literatura y los estudios empíricos realizados en Latinoamérica en 2025, con las prácticas de la zona objetivo, surgen similitudes, pero también aparecen diferencias en cuanto a factores de fidelización, como son la remuneración y la flexibilidad horaria.

En particular, sobre las estrategias de atracción del talento, el teletrabajo (50%) surge como el factor que domina los resultados, lo cual sugiere que los profesionales valoran la autonomía y la capacidad de trabajar desde cualquier lugar, algo posible en un sector donde la creatividad y la productividad a menudo no dependen de la presencia física, siendo esta

flexibilidad una ventaja competitiva crucial para las empresas al momento de contratar nuevos colaboradores. El hecho de que una cuarta parte de los encuestados considere a la selección estratégica de talentos críticos (25%) una prioridad indica que los profesionales también son conscientes de la importancia de ser parte de equipos de alto rendimiento y que, las empresas, invierten en personas con habilidades específicas y valiosas. La marca empleadora o employer branding (25%) empata con la selección estratégica de talentos críticos, lo cual resalta la relevancia de la reputación de una empresa al momento de contratar, ya que los profesionales prefieren trabajar para organizaciones que son percibidas como éticas, innovadoras y con una cultura laboral positiva, sobre todo cuando se trata de las generaciones más jóvenes. Estos resultados demuestran una clara evolución en las expectativas de los trabajadores de la economía del conocimiento, donde las estrategias tradicionales de selección y la reputación de la empresa siguen siendo importantes, pero el teletrabajo ha emergido como el motor principal de atracción. Esto sugiere que las empresas que no ofrecen modelos flexibles de trabajo podrían tener dificultades para atraer a los mejores profesionales en este campo.

En cuanto a las estrategias de fidelización del talento humano, la estructura organizativa flexible (50%) aparece como un factor principal, y subraya que, más allá de la ubicación física (teletrabajo), los profesionales valoran una empresa que se adapta a sus necesidades y a la naturaleza de su trabajo. Por otra parte, la remuneración estratégica, con un 25%, muestra que, si bien la flexibilidad es fundamental, la compensación sigue siendo un pilar importante de la retención del talento, en un sentido coincidente con lo mencionado en el informe de Argencon sobre la rotación de empleados. La flexibilidad horaria (25%) aparece como un nuevo dato, y al mismo nivel que la remuneración estratégica, casi complementando la preferencia por el teletrabajo, y demostrando que los profesionales no solo quieren elegir dónde trabajar, sino también cuándo lo hacen, como forma de gestionar su vida personal y profesional de manera más eficiente, lo que aumenta su satisfacción y lealtad a la empresa. Este análisis confirma que la flexibilidad es el motor principal para retener talento en el sector de la economía basada en el conocimiento, ya que, si bien una buena remuneración es esencial, la capacidad de una empresa para adaptarse y ofrecer un entorno de trabajo que respete la autonomía del empleado es lo que realmente marca la diferencia en la fidelización a largo plazo.

### Referencias bibliográficas

1. Arbonés, Á. L. (2007). Conocimiento para innovar: cómo evitar la miopía en la gestión de conocimiento. Ediciones Díaz de Santos.
2. Arbonies Ortiz, Á. (2014). ¿Innovación o evolución?: metáfora evolutiva de empresa. Ediciones Díaz de Santos.
3. Argencon. (2025). Argenconomics. Estudios Económicos sobre la Industria del Conocimiento. Informe estadístico 1er semestre 2025. Disponible en [https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/05/Argenconimics2025\\_VfinalOK.pdf](https://www.argencon.org/wp-content/uploads/2025/05/Argenconimics2025_VfinalOK.pdf)
4. BDO (2024). Atracción de talento y su permanencia en las organizaciones. Disponible en <https://www.bdoargentina.com/getattachment/d61035db-16b0-4bc9-8574-99c071994ae7/Informe-atraccion-y-permanencia-de-talento.pdf?ext=.pdf&lang=es-AR>
5. Cantera, J. y Alonso, M. (2024). Talento, empresas y cultura: manual de gestión de equipos y talento para firmas y despachos profesionales: (1 ed.). LID Editorial España.
6. Carreño, I. (2024). Transformando Recursos Humanos en PYMES: Desafíos y Estrategias Clave. Disponible en <https://www.linkedin.com/pulse/transformando-recursos-humanos-en-pymes-desaf%C3%ADos-y-clave-carre%C3%B1o-u5xyf/>
7. Cuesta Santos, A. (2010). Gestión del talento humano y del conocimiento. Ediciones Ecoe, Bogotá.
8. Dabos, G. y Rivero, A. (2012). Contratos idiosincrásicos en la atracción y retención del talento: tres estudios en organizaciones intensivas en conocimiento de la Argentina. *Estudios Gerenciales*, 28 [125], 3-12. Universidad ICESI. Cali, Colombia. Disponible en <https://www.redalyc.org/pdf/212/21226279009.pdf>
9. Ealo, M. L. M. (2025). Gestión Del Talento Humano En Nuevas Empresas: Retención y Desarrollo De Equipos. Disponible en <https://openaccess.uoc.edu/server/api/core/bitstreams/0edb212d-438e-4931-9e1c-884790122e88/content>
10. Estrada Tolentino, K. (2021). El capital humano y la gestión del conocimiento en la formación científica y tecnológica. *Innovación y desarrollo tecnológico Revista*

- Digital*, 13 [3], 802-808. Disponible en [https://iydt.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/09/3-04\\_el-capital-humano-y-la-gestion-del-conocimiento-en-la-formacion-cientifica-y-tecnologica.pdf#:~:text=El%20presente%20estudio%20se%20centra%20en%20el%20an%C3%A1lisis,del%20capital%20humano%20y%20los%20procesos%20de%20innovaci%C3%B3n](https://iydt.wordpress.com/wp-content/uploads/2021/09/3-04_el-capital-humano-y-la-gestion-del-conocimiento-en-la-formacion-cientifica-y-tecnologica.pdf#:~:text=El%20presente%20estudio%20se%20centra%20en%20el%20an%C3%A1lisis,del%20capital%20humano%20y%20los%20procesos%20de%20innovaci%C3%B3n).
11. Gairín Sallán, J. y Mercader Juan, C. (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. Madrid, España: LA LEY Soluciones Legales S.A.
  12. Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.de C.V.
  13. Hidalgo, A. y Hidalgo, B. (2012). Remuneraciones inteligentes: una mirada sencilla para atraer, retener y motivar al talento. Ediciones Granica.
  14. Ley 27.506 (B.O. 10/06/2019) del Régimen de Promoción de la Economía del Conocimiento. Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/ley-27506-324101>
  15. Marmolejo Martínez, M. y Morán Grandez, S. (2025). Estrategias del endomarketing que contribuyen en la retención del talento humano joven en una empresa de servicios en Lima: caso de estudio Konecta Group. Pontificia Universidad Católica del Perú. Disponible en <https://tesis.pucp.edu.pe/items/1857fea7-8449-400d-9a0f-3f3aa765fbc1>
  16. Mayorga, I. (s.f.). Compensación tradicional vs compensación estratégica. Change Americas. Disponible en <https://changeamericas.com/compensacion-tradicional-vs-compensacion-estrategica/>
  17. Mercadé, A. (2020). Todo sobre el modelo de organización flexible para las empresas. CEAC. Disponible en <https://www.ceac.es/blog/todo-sobre-el-modelo-de-organizacion-flexible-para-las-empresas>
  18. Mojica Montoya, F. L. (2018). Los retos del talento humano en el posconflicto. Fundación Universitaria San Mateo.
  19. Pérez Pérez, R. y García Rodríguez, M. (2018). Gestión del talento y éxito pre-profesional en el máster de secundaria. En Gairín Sallán, J. & Mercader Juan, C. (2018). Liderazgo y gestión del talento en las organizaciones. LA LEY Soluciones Legales S.A.

20. Resolución 4/2021 del Ministerio de Desarrollo Productivo (B.O. 14/01/2021). Disponible en <https://www.argentina.gob.ar/normativa/nacional/resoluci%C3%B3n-4-2021-346218/actualizacion>
21. Ros, M.L. (2019). PyMEs: ensayando una definición. *Revista Integración*. 5 [9], 11-23. Escuela Superior de Economía y Negocios - UM. Disponible en [d2b07c4b02d56aa53.pdf](https://www.researchgate.net/publication/387485816_ECONOMIA_DEL_CONOCIMIENTO_UNA_DELIMITACION_CONCEPTUAL)
22. Ros, M.L. y de Trueba, M. (2024). Economía del conocimiento: una delimitación conceptual. *Revista Presente UM*, 2 (4), 135-152. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/387485816\\_ECONOMIA\\_DEL\\_CONOCIMIENTO\\_UNA\\_DELIMITACION\\_CONCEPTUAL](https://www.researchgate.net/publication/387485816_ECONOMIA_DEL_CONOCIMIENTO_UNA_DELIMITACION_CONCEPTUAL)
23. Rubio, L., Agudelo, N., Mena, P. y Mejía, S. (2023). Prácticas innovadoras de gestión humana: atracción, retención y desarrollo. *En-Contexto*, 11[20], 133 de 155. Disponible en <https://www.bing.com/ck/a?!&&p=5a03b3555f445e8ab438f207291ba101832bd629ddf331e2f98f2a77c3c0bb4dJmltdHM9MTc1NzExNjgwMA&ptn=3&ver=2&hsh=4&fclid=3ac7dd43-a0ff-63bf-36ee-c9aaa4ff67a3&psq=talento+humano+estrategias+de+atraccion+pdf&u=a1aHR0cHM6Ly9kaWFsbmV0LnVuaXJpb2phLmVzL2Rlc2NhcmduhL2FydGljdWxvLzk3Njk1MDYucGRm&ntb=1>
24. Salazar, M., Cazar, W. y Manciat, R. (2025). Impulsando la rentabilidad: la motivación del talento humano como factor clave para el éxito en empresas de auditoría financiera en la ciudad de Quito. *Conciencia Digital*. 8. 33-56. 10.33262/concienciadigital.v8i1.1.3351. Disponible en [https://www.researchgate.net/publication/390262807\\_Impulsando\\_la\\_rentabilidad\\_la\\_motivacion\\_del\\_talento\\_humano\\_como\\_factor\\_clave\\_para\\_el\\_exito\\_en\\_empresas\\_de\\_auditoria\\_financiera\\_en\\_la\\_ciudad\\_de\\_Quito](https://www.researchgate.net/publication/390262807_Impulsando_la_rentabilidad_la_motivacion_del_talento_humano_como_factor_clave_para_el_exito_en_empresas_de_auditoria_financiera_en_la_ciudad_de_Quito)
25. Sánchez-Riofrío, A.M. (2018) El Talento Humano en la Economía del Conocimiento. Universidad Espíritu Santo – Ecuador. Disponible en <https://uees.edu.ec/descargas/libros/2018/el-talento-humano-en-la-economia-del-conocimiento.pdf>
26. Suárez, P. (2025). Estrategias para atraer la nueva generación de talento. *Revista de Recursos Humanos (digital)*. Disponible en

<https://revistarecursoshumanos.com/2025/06/27/estrategias-para-atraer-la-nueva-generacion-de-talento/>

27. Taruchaín-Pozo, L. y Revelo-Oña, R. (2023). Gestión de la Atracción y Retención del Talento Humano en el Siglo XXI: una Revisión Bibliográfica Sistemática de la Literatura Latinoamericana. *Digital Publisher*, 8 [3], pp. 749-756. [doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920](https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1920).
28. Trolio, F. (2022). El futuro de la gestión de personas. En Trolio F. (Coord.) (2022). Rediseñando recursos humanos: el futuro de la gestión de personas. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.
29. Vallejo Chávez, L. (2015). Gestión del talento humano. Riobamba: Escuela Superior Politécnica de Chimborazo. Disponible en <http://cimogsys.esPOCH.edu.ec/direccion-publicaciones/public/docs/books/2019-09-17-222134-gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano-comprimido.pdf>
30. Von Der Heide, S. (2022). Innovación con las personas en el centro. En Trolio F. (Coord.) (2022). Rediseñando recursos humanos: el futuro de la gestión de personas. 1a ed. Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Errepar.

Artículo Original

### **Bonos SVS: antecedentes<sup>3</sup>**

#### **SVS Bonds: Background**

María Laura Ros, Santino Cristalli, Agustina López Ratto

Universidad de Morón, Escuela Superior de Economía y Negocios

Autor de contacto: Mg. María Laura Ros. Escuela Superior de Economía y Negocios. Universidad de Morón, Machado N° 834, (B1708BPH) Morón, Buenos Aires, Argentina. E-mail:

mros@unimoron.edu.ar

#### **Resumen**

El presente artículo tiene como objetivo analizar los antecedentes nacionales e internacionales en materia de bonos sociales, verdes y sustentables (SVS). A través de una investigación cualitativa de carácter descriptivo-documental, se examina la evolución de estos instrumentos desde su surgimiento global en 2008 hasta su institucionalización en el mercado de capitales argentino a partir de 2019. Se identifican los hitos normativos clave, como la Resolución General N° 788 de la CNV y la creación de la Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles. Los resultados destacan la transición desde un financiamiento predominantemente estatal y sub-soberano hacia una mayor participación del sector privado y la diversificación de instrumentos, incluyendo los bonos vinculados a la sostenibilidad (SLB). Se concluye que, si bien Argentina y la región de América Latina y el Caribe muestran un crecimiento sostenido, persisten desafíos estructurales relacionados con la rentabilidad de los proyectos, los costos de emisión y la necesidad de revisiones externas rigurosas para mitigar el riesgo de *greenwashing*.

**Palabras clave:** Bonos SVS, Bonos verdes, Bonos sustentables, Bonos sociales

#### **Abstract**

---

<sup>3</sup> El presente artículo forma parte de la investigación “Los bonos SVS: un modelo para fomentar la sostenibilidad en el mercado de capitales en Argentina” que bajo el Nro. 80020250100033UM es financiado por la Universidad de Morón.

The primary objective of this article is to analyze national and international backgrounds regarding social, green, and sustainability (SVS) bonds. Through qualitative, descriptive-documentary research, the study examines the evolution of these instruments from their global emergence in 2008 to their institutionalization in the Argentine capital market starting in 2019. Key regulatory milestones are identified, such as General Resolution No. 788 of the National Securities Commission (CNV) and the creation of the Sustainable Finance Technical Desk. The results highlight a transition from predominantly state and sub-sovereign financing toward increased private sector participation and the diversification of instruments, including sustainability-linked bonds (SLB). It is concluded that, while Argentina and the Latin American and Caribbean region show steady growth, structural challenges persist regarding project profitability, issuance costs, and the need for rigorous external reviews to mitigate greenwashing risks.

**Keywords:** SLB Bonds, Green Bonds, Sustainability Bonds, Social Bonds

### Introducción

El siglo XXI trae un consenso general sobre la necesidad de crear fuentes de financiamiento que impulse el crecimiento económico, sin descuidar el medio ambiente (Zuleta Jaramillo, 2021). En particular, la primera emisión de bonos verdes en 2008 por parte del Banco Mundial marcó un antes y un después en el impulso de proyectos que respeten el clima, teniendo un crecimiento sostenido a través del tiempo (Naciones Unidas, 2016).

En el caso del mercado de capitales argentino se ha experimentado una transformación estructural hacia la sostenibilidad. El análisis debe partir del año 2019, cuando la Comisión Nacional de Valores (CNV) aprobó los Lineamientos para la Emisión de Valores Negociables Sociales, Verdes y Sustentables mediante la Resolución General N° 788 (CNV, 2019). Este marco no solo adoptó estándares internacionales de la ICMA, sino que estableció la diferenciación técnica entre bonos verdes (proyectos ambientales), sociales (poblaciones vulnerables) y sustentables (mixtos). La relevancia de estos lineamientos radica en su capacidad para reducir las asimetrías de información. Como señala la *Guía para la Inversión Socialmente Responsable*, la integración de factores Ambientales, Sociales y de Gobernanza (ASG) permite a los inversores locales gestionar riesgos de largo plazo y alinear

sus carteras con mandatos de impacto global (CNV, 2021d). En este contexto, el presente artículo se propone analizar los antecedentes nacionales e internacionales en materia de bonos sociales, verdes y sustentables.

### **Metodología**

Para alcanzar el objetivo propuesto de analizar los antecedentes nacionales e internacionales en materia de bonos sociales, verdes y sustentables, se llevó adelante una investigación cualitativa, de tipo descriptiva y exploratoria.

La principal técnica utilizada fue la revisión documental, la cual, según Tancara, es una técnica de “búsqueda, procesamiento y almacenamiento de la información contenida en los documentos, en primera instancia, y la presentación sistemática, coherente y suficientemente argumentada de nueva información en un documento científico, en segunda instancia” (1993: 94).

Como fuentes primarias se tomaron las publicaciones sobre el tema emanadas de la Asociación Internacional de Mercados de Capitales (ICMA, por sus siglas en inglés), así como la Comisión Nacional de Valores Argentina (CNV). En cuanto a las fuentes secundarias, se consultaron informes de la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) y de la Organización de las Naciones Unidas (ONU). Luego, se continuó con una revisión literaria, que, para Hernández Sampieri et, al consiste en “detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (2014:61), para lo cual se comenzó por establecer como palabras claves:

- Bonos verdes
- Bonos sociales
- Bonos sustentables
- Bonos SVS

Luego, se procedió a la gestión de las palabras clave a través de las bases de datos bibliográficos como Scielo, Dialnet, Redalyc, y ResearchGate. La estrategia de análisis se basó en el análisis de contenido cualitativo, consistente en:

1. Codificación: Se identificaron los conceptos clave y se les asignó un código.
2. Categorización: Los códigos se agruparán en categorías más amplias.

3. Síntesis: Se integraron las categorías para construir una definición clara y concisa del concepto, así como de sus características principales, al mismo tiempo que se establecieron diferencias y similitudes entre los bonos verdes, sociales y sustentables.

#### *Criterios de Inclusión y Exclusión*

*Inclusión:* se incluyeron documentos publicados en los últimos 10 años para asegurar la relevancia y actualidad de la información.

*Exclusión:* se descartaron documentos de divulgación general que no ofrezcan detalles técnicos sobre los bonos, así como fuentes no verificables.

### **Resultados**

#### **Antecedentes Internacionales**

Para 2018, los principales mercados de bonos SVS a nivel internacional corresponden a Europa, Asia Pacífico y América del Norte, donde los principales emisores fueron entidades financieras y entidades gubernamentales (Zuleta Jaramillo, 2021). El mercado global de bonos etiquetados ha mostrado un crecimiento sostenido, alcanzando niveles récord de emisión tras superar la volatilidad de años anteriores. A nivel mundial, Europa se mantiene como la región líder, concentrando la mayor proporción de emisiones de bonos verdes, impulsada por una regulación estricta y mandatos claros de descarbonización. Sin embargo, se observa una aceleración en la diversificación geográfica, con un protagonismo creciente de las economías desarrolladas y emergentes que buscan financiar la adaptación climática. Durante el primer trimestre de 2024, el volumen global de bonos verdes, sociales y sustentables mostró un leve incremento respecto al año anterior, consolidando a estos instrumentos como pilares de la renta fija internacional.

Una de las transformaciones más relevantes en la actualidad es la consolidación de los Bonos Vinculados a la Sostenibilidad (Sustainability-Linked Bonds o SLB). A diferencia de los bonos SVS tradicionales, donde el compromiso se centra en el uso específico de los fondos, los bonos SVS se enfocan en el cumplimiento de Objetivos de Desempeño Sostenible (SPT) a nivel corporativo. Estos instrumentos incluyen cláusulas financieras (como variaciones en el cupón de interés) ligadas al cumplimiento de indicadores clave (KPI). Esta evolución permite que sectores con dificultades para identificar proyectos "verdes" puros

puedan comprometerse con una transición integral de su modelo de negocio, aumentando la flexibilidad y el alcance del mercado.

A pesar del crecimiento, el mercado global enfrenta el desafío de combatir el *greenwashing* mediante una mayor rigurosidad en las revisiones externas. Las agencias calificadoras han evolucionado sus metodologías para ofrecer no solo "Segundas Opiniones", sino también Calificaciones ESG (ASG) e informes de seguimiento anual. La transparencia en el reporte post-emisión se ha vuelto una exigencia ineludible para los inversores institucionales, quienes demandan datos verificables sobre el impacto real de los proyectos financiados. En este contexto, el rol de revisores como FIX SCR es fundamental para aportar credibilidad y asegurar que los fondos efectivamente contribuyan a las metas del Acuerdo de París.

### **América Latina y el Caribe**

El mercado de bonos verdes en América Latina y el Caribe se ha consolidado como una herramienta estratégica para movilizar capital hacia inversiones con exigencias ecológicas, especialmente en el contexto de la recuperación post-pandemia. En este ecosistema, los bancos nacionales de desarrollo desempeñan un papel catalizador, ya que su participación permite mitigar riesgos y atraer a inversores institucionales hacia proyectos de mitigación y adaptación al cambio climático. A nivel regional, Brasil lidera el volumen de emisiones, seguido por Uruguay, México y Colombia, mientras que Argentina ha incursionado principalmente a través de bonos gubernamentales y de la banca de desarrollo.

El desempeño financiero de los bonos verdes está intrínsecamente ligado a la robustez de su marco regulatorio y a la capacidad de los emisores para gestionar los costos asociados. Zuleta Jaramillo (2021) identifica, como uno de los principales obstáculos para la expansión de este mercado, la ausencia de una cartera diversificada de proyectos de inversión que alcancen la rentabilidad esperada por el mercado, lo cual, sumado a los costos de emisión, que incluyen certificaciones, revisiones externas y reportes de impacto, suponen una barrera que requiere de una mayor coordinación entre los bancos nacionales de desarrollo y los organismos internacionales para ser superada.

En el panorama regional, la participación de Argentina se destaca por el uso de bonos gubernamentales como vía de financiamiento para proyectos de infraestructura sostenible. A diferencia de Brasil, Colombia o México, donde la banca de desarrollo tiene una

participación más agresiva en la emisión directa de bonos verdes, en Argentina el modelo ha estado más vinculado a la garantía soberana y la gestión de proyectos de gran escala ligados a las energías renovables.

Si bien ha habido un crecimiento constante en el mercado de bonos SVS, América Latina y el Caribe tienen una baja participación, en comparación con otras regiones, donde Brasil se encuentra a la cabeza en monto de emisiones de bonos, impulsando en el año 2017, en particular, un incremento, que se desaceleró en 2018, no habiendo estabilidad ni en frecuencia ni en tamaño de las emisiones (Zuleta Jaramillo, 2021).

Países de ALC emisores de bonos verdes, valor y número de emisiones, 2019 (en millones de dólares)

PAÍS	EMISIÓN (en millones de USD)	CANTIDAD DE BONOS	EMISORES
Brasil	5129	19	13
Chile	3140	6	4
Perú	0.664	4	4
Argentina	0.61	4	3
Costa Rica	0.5	1	1
Colombia	0.459	5	4
Uruguay	0.108	1	1
Supranacional	0.206	4	2
Total	8.271,547	44	32

Fuente: de elaboración propia, en base a CBI: “ALC- Estado del Mercado de Finanzas Verdes”. CBI, UNDP, e IDB (2019)

## Argentina

A partir de 2020, el enfoque de la legislación nacional pasó de la regulación de instrumentos a la creación de un ecosistema sistémico, pues el Ministerio de Economía lanzó la Mesa Técnica de Finanzas Sostenibles (MTFS), una instancia de coordinación que derivó en la firma de la Declaración Conjunta entre la CNV, el Banco Central (BCRA) y la Superintendencia de Seguros (SSN) en septiembre de 2021. Esta sinergia institucional permitió la publicación de guías técnicas que fortalecieron la transparencia. Un componente crítico ha sido el rol del evaluador externo. Según la *Guía para Evaluadores Externos*, la credibilidad del etiquetado SVS depende de una revisión independiente que verifique el cumplimiento de los cuatro componentes de ICMA: uso de fondos, selección de proyectos, gestión y reporte (CNV, 2021b).

Los antecedentes prácticos reflejan una evolución desde el financiamiento estatal hacia la madurez del sector privado. Los pioneros, que marcaron el inicio de los bonos verdes sub-soberanos en Argentina, orientados a la transición energética a gran escala, fueron las provincias de Jujuy (Parque Solar Cauchari) y La Rioja (Parque Eólico Arauco) (CNV, 2022).

Es también destacable el caso de Pampa Energía, ya que en enero de 2022, la empresa emitió un bono verde por ARS 3.107 millones para la ampliación del Parque Eólico Pampa Energía III. Este caso es relevante porque contó con la revisión externa de FIX SCR, validando la elegibilidad del proyecto bajo los principios de la CNV e ICMA.

Unas empresas pioneras en cuanto a innovación social y sustentable son los Laboratorios Richmond y Sumatoria. En el caso del Fideicomiso Financiero Proyecto VIDA (Richmond), este destaca por su carácter sustentable al financiar una planta de vacunas, uniendo salud pública con eficiencia constructiva. Por otro lado, el Fideicomiso Financiero Solidario Sumatoria se erige como un antecedente social crítico para la inclusión financiera, con revisiones de UNTREF ACR UP y SMS Latinoamérica (CNV, 2022).

### **Conclusiones**

La investigación permite concluir que el mercado de bonos SVS ha dejado de ser un nicho emergente para consolidarse como un pilar estratégico de la arquitectura financiera global y nacional. A nivel internacional, la evolución hacia los Bonos Vinculados a la Sostenibilidad (SLB) marca una fase de madurez donde el compromiso no solo reside en el

destino de los fondos, sino en el desempeño integral y verificable de las organizaciones frente a metas ambientales y sociales.

En el contexto regional de América Latina y el Caribe, y específicamente en Argentina, los antecedentes demuestran una trayectoria exitosa de institucionalización. La sinergia lograda entre la CNV, el BCRA y la SSN ha sido determinante para reducir las asimetrías de información y dotar al mercado de la transparencia necesaria para atraer inversores institucionales. Los casos testigos analizados —desde los proyectos de energía renovable en Jujuy y La Rioja hasta la innovación biotecnológica de Laboratorios Richmond— evidencian que el etiquetado SVS no solo facilita el acceso al capital, sino que actúa como un sello de calidad y responsabilidad corporativa.

Finalmente, se identifica que el futuro de las finanzas sostenibles en el país depende de la capacidad de los actores para superar barreras de costos y escala. El rol de los revisores externos y las agencias de calificación, emerge como una salvaguarda crítica para garantizar la integridad del mercado frente a prácticas de *greenwashing*. En última instancia, la consolidación de estos instrumentos constituye una herramienta indispensable para que Argentina logre un desarrollo productivo resiliente que cumpla con los compromisos climáticos internacionales y promueva la inclusión financiera.

### **Bibliografía**

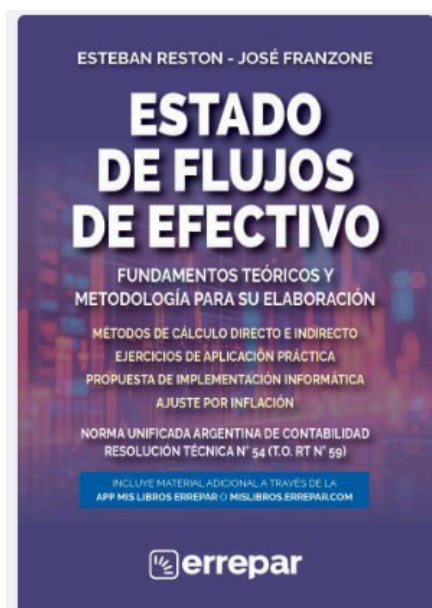
- CBI, UNDP, e IDB (2019), “ALC- Estado del Mercado de Finanzas Verdes”. Disponible en [https://www.greenfinancelac.org/wp-content/uploads/2019/12/LatAm\\_SotM\\_19\\_ESP\\_Final\\_03\\_print.pdf](https://www.greenfinancelac.org/wp-content/uploads/2019/12/LatAm_SotM_19_ESP_Final_03_print.pdf).
- Comisión Nacional de Valores. (2021a). Informe sobre mercado de Bonos Temáticos - noviembre 2021 Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/version\\_2022\\_informe\\_mercado\\_de\\_bonos\\_svs\\_en\\_argentina.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/version_2022_informe_mercado_de_bonos_svs_en_argentina.pdf)
- Comisión Nacional de Valores. (2021b). Guía para evaluadores externos de bonos sociales, verdes y sustentables. Disponible en

[https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07.\\_guia\\_para\\_evaluadores\\_externos\\_de\\_bonos\\_sociales\\_verdes\\_y\\_sustentables\\_-\\_ok\\_1.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07._guia_para_evaluadores_externos_de_bonos_sociales_verdes_y_sustentables_-_ok_1.pdf)

- Comisión Nacional de Valores. (2021c). Guía para la emisión de bonos sociales, verdes y sustentables. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07.guia\\_para\\_la\\_emision\\_de\\_bonos\\_sociales\\_verdes\\_y\\_sustentables\\_ok.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07.guia_para_la_emision_de_bonos_sociales_verdes_y_sustentables_ok.pdf)
- Comisión Nacional de Valores. (2021d). Guía para la inversión socialmente responsable en el mercado de capitales argentino. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07.\\_guia\\_para\\_la\\_inversion\\_socialmente\\_responsable\\_en\\_el\\_mercado\\_de\\_capitales\\_argentino.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/vf.1.07._guia_para_la_inversion_socialmente_responsable_en_el_mercado_de_capitales_argentino.pdf)
- Comisión Nacional de Valores. (2022). Informe sobre Ecosistema de Finanzas Sostenibles- mayo 2022. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe\\_-\\_ecosistema\\_de\\_finanzas\\_sostenibles\\_0706.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/informe_-_ecosistema_de_finanzas_sostenibles_0706.pdf)
- Comisión Nacional de Valores y PNUD (2023). Guía Metodológica. Promoción de la vivienda sustentable mediante esquemas novedosos de financiamiento, a través de la emisión de bonos sociales, verdes y sostenibles y con generación de empleo verde. Disponible en [https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia\\_metodologica\\_pnud-b-2\\_vf\\_.pdf](https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/guia_metodologica_pnud-b-2_vf_.pdf)
- Fix SCR (22/04/2025). Bonos Sociales, Verdes, Sostenibles y Vinculados a la Sostenibilidad (Bonos SVSyVS): Actualidad, Evaluación y Perspectivas. Disponible en <https://www.fixscr.com/site/download?file=yaPnzGDoBJLFQaUckiiZeinl0t8-EYaN.pdf>
- Hernández Samperi, R., Fernández Collado, C., Baptista Lucio, M. del P. (2014). Metodología de la Investigación. México: McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A.de C.V.
- Naciones Unidas. (2016). Bonos Verdes impulsarán la economía baja en emisiones tras COP21. Disponible en <https://unfccc.int/es/news/bonos-verdes-impulsaran-la-economia-baja-en-emisiones-tras-cop21>

- Tancara, C. (1993). La investigación documental. Temas Sociales, [17], 91-106. Disponible en <http://www.scielo.org.bo/pdf/rts/n17/n17a08.pdf>
- Zuleta Jaramillo, L. (2021). Análisis del financiamiento de la banca de desarrollo con bonos verdes: intercambio regional para un gran impulso ambiental”, Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/39), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL). Disponible en <https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/6fdf1190-0f33-4825-bda8-8be71938ce93/content>

## Comentarios Bibliográficos



Estado de Flujos de Efectivo

Esteban Reston y José Franzone

Tipo: Publicación digital

ISBN: 978-987-01-3436-7

Editorial: Errepar

Publicado: noviembre 2025

Páginas: 416

Este libro ofrece una base teórica y práctica exhaustiva para la elaboración del Estado de Flujos de Efectivo (EFE), un componente esencial de la información financiera. El propósito central de la obra es doble: por un lado, proporciona los fundamentos necesarios, incluyendo la normativa contable argentina pertinente (RT N° 54, t.o. RT N° 59); por otro lado, se adentra en las complejidades prácticas mediante la exposición de diversos métodos y casos de estudio. Un aporte significativo del texto reside en su análisis crítico de las limitaciones del sistema contable tradicional para generar un EFE depurado y oportuno, lo que prepara el escenario para la propuesta de solución.

## Eventos Destacados



50 años de la Independencia de Angola y 40 de relaciones diplomáticas con Argentina.

Un encuentro para reflexionar sobre los lazos entre África y Sudamérica, y el futuro de la cooperación académica, científica y económica.

Conferencia organizada por la Embajada de Angola en Argentina junto a la Escuela Superior de Economía y Negocios y la Escuela Superior de Leyes. Con la participación de referentes internacionales, académicos y especialistas.

El pasado 26 de agosto se realizó la charla sobre el Proyecto de Reforma del Principio de Inocencia Fiscal, a cargo del Dr. Sergio Morano, graduado de nuestra Universidad, con la participación de la Dra. Valentina Luna.



El encuentro estuvo dirigido a estudiantes y profesionales de las ciencias económicas y jurídicas, quienes pudieron reflexionar sobre las reformas al Régimen Penal Tributario, la Ley de Procedimiento Tributario y el CCyCN.

Desde la Escuela Superior de Economía y Negocios destacamos la importancia de estos espacios para que nuestros alumnos puedan conectar lo aprendido en el aula con la práctica profesional.



El nuevo ADN de Recursos Humanos fue una enriquecedora charla sobre el nuevo genoma de Recursos Humanos: el impacto de People Analytics y la Inteligencia Artificial en la gestión de personas a cargo de Javier Calzolari especialista en estas temáticas

El encuentro estuvo dirigido a estudiantes de RRHH, graduados y público en general de la escuela con el objetivo de reflexionar sobre los cambios que están atravesando las organizaciones.

Se llevó adelante la firma de un convenio entre la Universidad de Morón y la Asociación Argentina de Compras y Administración de Materiales, con la presencia del Dr. Domingo José Mazza, Decano de la Escuela Superior de Economía y Negocios, en representación del Rector, Dr. Norberto Héctor Porto Lemma, junto al Sr. Carlos Fernández, Presidente de la Asociación.



El acuerdo tiene como objetivo promover la cooperación y el desarrollo de actividades académicas conjuntas, fortaleciendo los vínculos entre ambas instituciones. En este marco, próximamente se lanzará la **Diplomatura Universitaria en Compras**, destinada a profesionales, gerentes y directivos del área de Compras y Abastecimiento de empresas y PyMEs.



Estudiantes y profesionales de Comercio Exterior participaron de una enriquecedora charla junto a Pablo Salinas, Dangerous Goods Specialist e instructor en transporte de mercancías peligrosas por vía aérea.

Durante la charla, se abordaron los protocolos de seguridad que garantizan el traslado responsable de mercancías y su relevancia en el comercio internacional.

Telemétrico pasó por la UM. Recibimos en nuestra Sala de Streaming al equipo de Telemétrico, conducido por Adrián Puente, en una transmisión especial dedicada a contar cómo nació Telemétrico con especial foco en las Relaciones Públicas, de la mano de Geraldina Drommi, directora de la carrera.



19 DE NOVIEMBRE  
**Día Internacional de la Mujer Emprendedora**



Oradores:  
**Eugenia Navarro**  
Secretaría de Desarrollo Local, Empleo  
y Economía Social de Morón  
**Matías Nigro**  
Secretario Académico de la Escuela Superior  
de Economía y Negocios UM  
**María Laura Ros**  
Directora de la carrera de Contador Público UM

**Miércoles 19/11 de 9 a 11:30 hs.**  
Universidad de Morón  
(aula S 101).  
Machado 854, Morón centro.

Entrada libre y gratuita.  
Inscripción a través del formulario (link en bio)

**UM**  
UNIVERSIDAD DE MORÓN

**MUNICIPIO DE MORÓN**

**INTENDENTE LUCAS GHI**

## Día Internacional de la Mujer Emprendedora

Se realizó una actividad de formación e intercambio, donde se brindaron herramientas para potenciar la gestión y el desarrollo de emprendimientos.

Durante la jornada se conversó sobre:

- Políticas públicas locales de apoyo a las mujeres emprendedoras – Eugenia Navarro, Secretaría de Desarrollo Local, Empleo y Economía Social de Morón.
- Marketing e Inteligencia Artificial para el desarrollo de emprendimientos – Mg. Matías Nigro, Secretario Académico de la Escuela Superior de Economía y Negocios UM.
- Emprendedora imparable: superando el síndrome del impostor – Mg. María Laura Ros, Directora de la carrera de Contador Público UM.