

EL CUADRO DE MANDO INTEGRAL Y LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

Patrícia Rodrigues Quesado

Lúcia Lima Rodrigues

**III Congreso Catalán de Contabilidad y Dirección
(Barcelona)**

11-12 de junio 2009

Apoyo de la Fundação para a Ciência e Tecnologia (FCT)

OBJETIVOS

- Importancia y necesidad de la integración de la gestión medioambiental en el CMI
- Evaluar la relevancia del CMI para la gestión medioambiental
- Examinar la problemática de inclusión de los indicadores sociales y medioambientales en el CMI
- Indicar las distintas posibilidades de inclusión.
- Presentar los modelos de CMI orientados al desarrollo sostenible
- Contexto portugués



LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

- Los aspectos sociales y medioambientales son reconocidos cada vez más como estratégicos
- Dificultades en la cuantificación económica y financiera de las políticas de desarrollo sostenible
- Adopción y desarrollo de nuevas tecnologías, estrategias e instrumentos de gestión



CUADRO DE MANDO INTEGRAL

The slide discusses environmental management (LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL) and its integration with the Balanced Scorecard (CUADRO DE MANDO INTEGRAL). It lists three key points: the growing recognition of social and environmental aspects as strategic; the difficulties in quantifying economic and financial aspects of sustainable development policies; and the adoption and development of new technologies, strategies, and management instruments. A large downward-pointing arrow connects these points to the Balanced Scorecard, suggesting that environmental management is a critical component of it.

LA RELEVANCIA DEL CMI EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

- Kaplan y Norton no han abordado explícitamente la variable medioambiental
- El CMI es el instrumento adecuado en la identificación y selección equilibrada de indicadores medioambientales
- El CMI permite hacer un seguimiento continuo de una estrategia medioambiental
- El CMI proporciona información relacionada con los efectos e impactos medioambientales que genera sobre el entorno

LA RELEVANCIA DEL CMI EN LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL

- Identificación de las medidas claves del desempeño social y medioambiental
- Comunicación de la importancia de estas iniciativas
- Medición del impacto de estos programas
- Comprensión de *trade-offs*

INCLUSIÓN DE LOS INDICADORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN EL CMI

Distribución de los indicadores entre las cuatro perspectivas

- ✓ Las variables medioambientales presentan un papel relevante en todas las perspectivas
- ✓ Extensión de las perspectivas a otros *stakeholders*
- ✓ Las cuestiones medioambientales no son vistas como un área independiente de la organización

INCLUSIÓN DE LOS INDICADORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN EL CMI

Impacto en las perspectivas tradicionales del CMI

- ✓ Perspectiva de Aprendizaje y Crecimiento: preparación de los empleados en relación a las cuestiones medioambientales
- ✓ Perspectiva Interna: desarrollo de servicios “medioambientalmente eficientes”
- ✓ Perspectiva de Clientes: oportunidades para productos/servicios “verdes”
- ✓ Perspectiva Financiera: impactos de una actuación libre de riesgos financieros

INCLUSIÓN DE LOS INDICADORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN EL CMI

Creación de una quinta perspectiva

- ✓ Perspectiva medioambiental y de responsabilidad social
- ✓ Consideración de la responsabilidad social y medioambiental como un imperativo estratégico
- ✓ Organizaciones muy expuestas a las cuestiones medioambientales

INCLUSIÓN DE LOS INDICADORES SOCIALES Y MEDIOAMBIENTALES EN EL CMI

Enfoque parcial

- ✓ Algunas dimensiones del CMI
- ✓ Perspectiva Interna
- ✓ Perspectiva de Clientes

CMI específico

- ✓ Departamento de gestión medioambiental o de sostenibilidad
- ✓ CMI propio para esa UEN

MODELOS DE CMI ORIENTADOS AL DESARROLLO SOSTENIBLE

Modelo de Campos y Selig (2002)

- ✓ Sistema de Gestión y Evaluación del Desempeño Medioambiental (SGADA)
- ✓ Perspectiva medioambiental
- ✓ Factores críticos:
 - ✓ Conformidad legal
 - ✓ Buenas relaciones con la comunidad
 - ✓ Correcto tratamiento de los efluentes y residuos generados
 - ✓ Consumo de energía y agua

MODELOS DE CMI ORIENTADOS AL DESARROLLO SOSTENIBLE

El *Sustainability Balanced Scorecard* (SBSC)

- ✓ Identificación de los objetivos de carácter social y medioambiental
- ✓ Enfatiza el enfoque del “triple resultado” (económico-social-ambiental)
- ✓ Estrategias sociales y medioambientales explícitas
- ✓ Informe de sostenibilidad
- ✓ Mapa estratégico

MODELOS DE CMI ORIENTADOS AL DESARROLLO SOSTENIBLE

El modelo de Gimeno *et al.* (2005)

- ✓ Redefinición de la perspectiva financiera
- ✓ Amplían la perspectiva de clientes a una perspectiva de grupos de interés
- ✓ Incorporación de los criterios de la responsabilidad social y gestión medioambiental en la perspectiva de procesos internos
- ✓ Enfatizan la importancia de la perspectiva de aprendizaje y crecimiento

MODELOS DE CMI ORIENTADOS AL DESARROLLO SOSTENIBLE

El modelo de Claver-Cortés *et al.* (2007)

- ✓ Perspectiva cuantitativa en sustitución de la perspectiva financiera
- ✓ Mantenimiento de la perspectiva de procesos internos
- ✓ Perspectiva relacional en sustitución de la perspectiva de clientes
- ✓ Mantenimiento de la perspectiva de formación y aprendizaje

EL CMI Y LA GESTIÓN MEDIOAMBIENTAL EN PORTUGAL

Trabajos

Dias-Sardinha *et al.* (2007)

Dias-Sardinha *et al.* (2002)

Dias-Sardinha y Reijnders (2005)

CONCLUSIONES

Aspectos sociales

Aspectos medioambientales

Factores del éxito organizativo

CMI

Varios modelos

Distintas posibilidades de integración

LIMITACIONES Y SUGERENCIAS

- Estudio teórico
- Averiguar si las organizaciones públicas y privadas portuguesas incluyen indicadores sociales y medioambientales en sus *scorecards*
- Analizar la relación entre la utilización del CMI y la certificación medioambiental
- Averiguar la integración de los indicadores de sostenibilidad del modelo propuesto por el GRI en el CMI

¡GRACIAS!