

La perspectiva medioambiental en la esfera de actuación del Cuadro de Mando Integral
The environmental perspective in the sphere of action of the Balanced Scorecard

Autores: Ing. Manuel Alejandro Rodríguez-Camino¹, MSc. José Leopoldo Steyners-Toledano², Jorge Olivares-Boada², Ada Tamayo-Monaga¹

Organismo: División Territorial ETECSA Guantánamo¹, Universidad de Guantánamo, Cuba².

E-mail: manuel.camino@etecsa.cu, steyners@cug.co.cu, jorgeob@cug.co.cu,
atamayo@cug.co.cu

Resumen

La inadecuada atención y control de las cuestiones ambientales clasifica como una de las carencias más importantes de la gestión del desarrollo sostenible, en tal sentido el Cuadro de Mando Integral, ha de constituir un enlace equilibrado para la actuación transversalizadora de la perspectiva medioambiental en su esfera de actuación. Constituye objetivo de este artículo inducir la consideración de la perspectiva medioambiental en la concepción del Cuadro de Mando Integral para el logro de un equilibrio sostenible y armónico entre los objetivos a corto y largo plazo, así como entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados. Se obtiene como resultado la consideración de la perspectiva medioambiental multinivel y multiactoral que abarca la heterogeneidad de actores y acciones donde el componente medio ambiental está presente como pilar del desarrollo. Las conclusiones reconocen la conveniencia del estudio realizado, así como su posibilidad de aplicación inmediata y generalización.

Palabras clave: cuadro de mando integral; perspectiva; inductores; sostenible

Abstract

The inadequate attention and control of environmental issues classifies as one of the most important deficiencies in the management of sustainable development, in this sense, the Balanced Scorecard must constitute a stable link for the mainstreaming of the environmental perspective in its acting sphere. The objective of this article was aimed to induce the consideration of the environmental perspective in the conception of the Balanced Scorecard for the achievement of a sustainable and harmonious balance between the short and long-term objectives, as well as between the desired results and the drivers of action of those results. The result is the consideration of the multi-level and multi-stakeholder environmental perspective that encompasses the heterogeneity of actors and actions where the environmental component is present as a pillar of development. The conclusions acknowledge the convenience of the study carried out, as well as its possibility of immediate application and generalization.

Keywords: balanced scorecard; perspective; drivers; sustainable

Introducción

El concepto de Cuadro de Mando Integral (CMI) se presenta en el año 1992, en que sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean al CMI como un sistema de administración o sistema administrativo que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbraban a evaluar la marcha de una empresa. Según estos dos consultores, gestionar una empresa teniendo en cuenta solamente los indicadores financieros tradicionales (existencias, inmovilizado, ingresos, gastos,) olvida la creciente importancia de los activos intangibles de una empresa (relaciones con los clientes, habilidades y motivaciones de los empleados,) como fuente principal de ventaja competitiva.

Existen varios modelos de CMI que constituyen herramientas de control, el más difundido y actualmente utilizado el de Robert Kaplan y David Norton expuesto en su obra "El Cuadro de Mando Integral" 1996; el cual proporciona un marco, una estructura y un lenguaje para comunicar la misión y la estrategia, utiliza las mediciones para informar a los empleados sobre las causantes del éxito actual y futuro y articula los resultados que la organización desea con los inductores de esos resultados.

El referido modelo pretende unir el control operativo a corto plazo con la visión y la estrategia a largo plazo de la empresa, considerando para ello las siguientes cuatro perspectivas: finanzas, clientes, procesos internos, formación y crecimiento con la finalidad de lograr un balance y equilibrio de la misma.

La perspectiva finanzas para evaluar la rentabilidad de la estrategia de la empresa, la perspectiva clientes para la identificación de los segmentos de mercado elegidos para competir; la perspectiva procesos para definir una cadena de valor de los procesos internos más críticos; por último; la perspectiva formación y crecimiento para mantener la habilidad de cambiar y mejorar a fin de alcanzar los objetivos de las otras tres perspectivas.

Incuestionablemente, todo enfoque de gestión y control para el desarrollo debe considerar la transversalización de la perspectiva medio ambiental por constituir esta la base material del sustento humano, ello requiere de un abordaje multidisciplinario que permita asumir desde una perspectiva multidimensional dicha perspectiva

Es fácilmente observable que la perspectiva medioambiental, aun cuando se quiera considerar implícita, no ocupa el lugar que le corresponde con carácter explícito en un modelo de control con la el grado de utilización y pretensión del antes referido. Se puede entonces aseverar que existe una brecha determinada por la consideración de las perspectivas actuales y la omisión de la perspectiva medioambiental en el referido modelo que limita su integralidad y con la práctica.

Consecuentemente, el presente artículo tiene por objetivo inducir la consideración de la perspectiva medioambiental en la concepción del Cuadro de Mando Integral para el logro de un equilibrio sostenible y armónico entre los objetivos a corto y largo plazo, así como entre los resultados deseados y los inductores de actuación de esos resultados.

Materiales y métodos

Para resolver el problema planteado se analizaron varias herramientas de control tradicional y estratégico de uso y aceptación, en las cuales no se considera, al menos de forma

explícita, clara y concreta la dimensión medioambiental y su traducción en acciones con resultados tanto tangibles como intangibles. Estas son:

1-Modelo de pirámide de resultados, de los autores Lynch, R; Cross, K; McNair, C. 1990.
Se trata de un modelo centrado en tres niveles: las unidades de negocio, el área operativa y los centros de actividad y departamentos. Se concentra en los conceptos de reingeniería (entrega, tiempo, ciclos), calidad y ABC (sobrecoste-pérdidas)

2-Modelo EP2M, de los autores Adams, C; Roberts. P. 1993.
Es un modelo centrado en el análisis de la evolución de los indicadores, en el mismo tanto desde una perspectiva externa como interna lo característico es la retroalimentación informativa en todos los niveles de responsabilidad.

3-Modelo Intangible Assets Monito del autor Sveiby, K. 1986
Es un modelo que trata de medir los activos intangibles y ofrece un sencillo formato para la visualización de los indicadores más relevantes. Las partes más importantes a cubrir son crecimiento, cambio renovación, eficacia y estabilidad.

4-Modelo Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados, de los autores Hernández, M; López, A. Año 1999
Es una herramienta de medición y gestión de la estrategia e instrumento del área de Recursos Humanos de cara al seguimiento de la alineación de los objetivos de los trabajadores con la estrategia de la propia empresa.

5-Modelo European Foundation for Quality Management. Grupo de Expertos de varios sectores e Instituciones Académicas.1992
Es un modelo de gestión integrada debe enfocado hacia el cliente con tres partes diferenciada: liderazgo, procesos y resultados claves.

-Modelo Customer Relationship Management) de la autora CH, Medina. 2017.
Proporciona un conjunto de técnicas enfocadas al cliente como factor crítico de éxito.

Para la obtención de los resultados se utilizaron métodos empíricos y teóricos.

Métodos empíricos:

- Análisis documental: para analizar, recopilar y sistematizar los elementos teóricos existentes en documentos diversos sobre herramientas de control tradicional y estratégico

-Observación: Para la percepción directa de la realidad objetiva que se presenta en los procesos de control antes referidos.

Métodos teóricos:

-Histórico - lógico: permitió la búsqueda de los argumentos que antecedieron al problema de investigación, lo histórico proporcionó los antecedentes del fenómeno que se analiza, lo lógico aportó conocimiento relativo al proceso de proyecto de desarrollo local

-Análisis-síntesis: se utilizó para descomponer el objeto de estudio en los principales elementos que lo conforman, para determinar sus particularidades e integrar las relaciones y características generales.

-Inducción- deducción: se utilizó para dirigir el trabajo de lo general a lo particular de forma ordenada.

-Enfoque sistémico: proporcionó la orientación general para el presente estudio visto como una realidad integral.

Resultados y discusión

El Modelo de CMI de Robert Kaplan y David Norton, no obstante ser el más difundido, ha de articularse con acuerdos, normas, políticas y acciones medioambientales en los ámbitos local-nacional-regional-global y actuaciones multinivel y multiactoral de manera que su esfera de actuación sea no solo equilibrada desde las perspectivas que considera, sino también de mayor integralidad y consistencia para la sostenibilidad de la estrategia que lo sustenta y sus resultados.

De manera general se exponen algunas:

I. Nivel global

- Acuerdos ambientales internacionales.
- Normas internacionales y nacionales para el uso apropiado de los recursos naturales.
- Normas ISO 14000.
- Normas de la Organización Mundial del Comercio y políticas ambientales.

II-Nivel regional

La Agenda 2030 y los objetivos para el Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina y el Caribe. Aprobada en septiembre de 2015 por la Asamblea General de las Naciones Unidas, que establece una visión transformadora hacia la sostenibilidad económica, social y ambiental y será la guía de referencia para el trabajo de la institución en pos de esta visión durante los próximos 15 años. Especial énfasis el objetivo 13 Acción por el clima.

III-Nivel nacional.

-Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos.

-Eje estratégico: Recursos naturales y medio ambiente.

Objetivos generales

Garantizar un uso racional de los recursos naturales, la conservación de los ecosistemas y el cuidado del medio ambiente y el patrimonio de la nación.

Elevar la calidad ambiental.

Fortalecer las capacidades nacionales para la adaptación ante el cambio climático.

-Lineamientos de la política económica y social para el período 2020-2021

-Políticas macroeconómicas: Lineamiento 49

-Política de ciencia, tecnología, innovación y medio ambiente: Lineamientos 98 a 112.

-Política social: Lineamiento 125

-Política agroindustrial: Lineamiento 156 y 158.

-Política para el turismo: Lineamiento 213

-Tarea Vida: Plan de Estado para el enfrentamiento al cambio climático, aprobada por el Consejo de Ministros el 25 de abril de 2017 conformado por 5 acciones estratégicas y 11 tareas.

-Estrategia ambiental nacional.

La estrategia ambiental nacional constituye el principal documento implementador de la política ambiental cubana que debe propiciar la conducción de acciones en aras de alcanzar las metas del desarrollo sostenible, elevar cualitativamente la complementación y articulación con otras estrategias, planes y programas, así como potenciar la gestión local en la preservación del medio ambiente. Se reconoce, además, la necesidad de combinar adecuadamente las acciones inmediatas, con una perspectiva de mediano y largo plazo.

Corresponde al Estado Cubano, el ejercicio de los derechos soberanos sobre el medio ambiente y los recursos naturales del país. A partir de esa función estadual y a través de los órganos de gobierno, el Estado proyecta la política y la gestión ambiental.

IV-Nivel local

-Estrategia ambiental provincial.

Para la realización de esta estrategia se toma como referencia la estrategia ambiental nacional que propicia la conducción de acciones en aras de alcanzar las metas del desarrollo sostenible, elevar cualitativamente la complementación y articulación con otras estrategias, planes y programas, así como potenciar la gestión local en la preservación del medio ambiente. Se reconoce, además, la necesidad de combinar adecuadamente las acciones inmediatas, con una perspectiva de mediano y largo plazo.

-Constitución de la República de Cuba. 2019

Artículo 191. Corresponde a la Asamblea Municipal del Poder Popular:

Organizar y controlar, en lo que le concierne y conforme a lo establecido por el Consejo de Ministros o el Gobierno Provincial, el funcionamiento y las tareas de las entidades encargadas de realizar, entre otras, las actividades económicas, de producción y servicios, de salud, asistenciales, de prevención y atención social, científicas, educacionales, culturales, recreativas, deportivas y de protección del medio ambiente en el municipio.

Es importante significar que las normas, políticas, convenios expuestas aun cuando aparecen identificadas en determinados niveles son de aplicación multinivel y multiactoral, esto es, debe verse como una derivación gradual que responde al mismo tiempo a distintos niveles con la intervención de distintos autores.

Diseñar el desarrollo estratégico sobre prácticas de producción y consumo sustentable exige de una visión y aplicación de la perspectiva medioambiental para fortalecer el tejido asociativo multinivel y multiactoral que toda herramienta de control ha de incluir en su sistema de gestión.

El CMI es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuándo una compañía y sus empleados alcanzan los resultados definidos por el plan estratégico. Adicionalmente, permite detectar las desviaciones del plan estratégico y expresar los objetivos e iniciativas necesarios para reconducir la situación.

Para este modelo lograr integralidad requiere del ordenamiento, la normalización, la gestión integrada y la regulación desde una institucionalidad suficiente y potencialmente funcional que tribute a la gestión medioambiental como eje vertebrador de la gobernabilidad y sostenibilidad del desarrollo sostenible.

En correspondencia, añadir la perspectiva medioambiental en la esfera de actuación del CMI a través del modelo Robert Kaplan y David Norton lo robustece y convierte en un modelo de gestión integral con un enfoque estratégico para la gobernanza medioambiental basado en la concertación, la cooperación y la corresponsabilidad.

Conclusiones

La sistematización de los fundamentos teóricos y prácticos respecto a modelos existentes de CMI, permitió identificar la conveniencia de considerar la perspectiva medioambiental en el modelo de Robert Kaplan y David Norton, que aun siendo el más difundido no la incluye como herramienta de control.

La perspectiva medioambiental, como dimensión básica del desarrollo sostenible y armónico, debe inducir con carácter transversal la actuación del CMI y con ello añadir valor al referido modelo en contribución a los resultados deseados y el desarrollo económico-social territorial sobre bases sostenibles.

Referencias Bibliográficas

- Adams, C., & Roberts, P. (1993). You are what you measure. *Manufacturing Europe*, 504-517.
- Bueno, E. (1993). *Fundamentos Teóricos de la Dirección Estratégica*. Editora Real Sociedad Económica de Amigos del País. Valencia, España.
- CH, Medina. 2017. *Modelo Customer Relationship Management*. Editora Aspirations.
- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the Industrial*. Editora Bear Books. Estados Unidos.
- Ministerio de Ciencia, Tecnología y Medio Ambiente. (2017). *Enfrentamiento al Cambio Climático en la República de Cuba. Tarea Vida*. Editora CITMATEL. La Habana.
- Constitución de la República de Cuba. (2019). Editora Política. La Habana.
- Durán J, Llompard D, Pérez, X, & Durán, R. (1999). *La Dirección y el Control Estratégico. Su aplicación en los Recursos Humanos. For Strategic Learning and Strengthening in Business Organizations*. Vol. 9 No. 3. Editora Gráficas Rey.
- González, M, Rodríguez, Y (2016). *La Dirección Estratégica y el Cuadro de Mando Integral como herramienta de apoyo a la Gestión Empresarial en la Empresa de Proyectos de Arquitectura e Ingeniería de Matanzas*. *Revista de Arquitectura e Ingeniería*, vol. 10, núm. 2. Matanzas.
- Grupo de Expertos de varios sectores e instituciones académicas europeas. (1992). *Modelo European Foundation for Quality Management*. Facultad de Educación. UNED. *Educación XXI*. 8, 2005, pp- 35-65.

- Hernández, M; López, A. (1999). Modelo Sistema Integrado de Gestión de la Estrategia y de los Resultados. Research Gate.
- Kaplan, R, & Norton, David P. (1996). El Cuadro de Mando Integral (CMI). Ediciones gestión 2000. Estados Unidos.
- Lineamientos de la Política Económica y Social para el período 2020-2021. (2016). Séptimo Congreso del Partido Comunista De Cuba.
- McNair, C., Lynch, R. L., & Cross, K. F. (1990). Do financial and nonfinancial performance measures have to agree? Management Accounting, 72(5), 28-36. Editora Texturas, Estados Unidos.
- Naciones Unidas. (2016). La Agenda 2030 y los objetivos para el Desarrollo Sostenible. Una oportunidad para América Latina. Editora CEPAL.
- Naranjo, R Pérez, Espinosa, M, &Salas, J. (2005). Estrategia y control estratégico. Unidad o dicotomía. Vol. 18-3. Editora Tecnología en Marcha.
- Oyaque, M, Melida,S ,Javier, E(2020). Herramienta de Gestión-Cuadro de Mando Integral ajustado a las particularidades ONGS privadas Caso Obra Social Sopeña Ocus-Ecuador.
- Plan Nacional de Desarrollo Social hasta 2030: propuesta de visión de la nación, ejes y sectores estratégicos. (2016). Séptimo Congreso del Partido Comunista de Cuba.
- Sánchez, Y. (2011). Diseño del Cuadro de Mando Integral como una herramienta para la gestión estratégica del centro de telecomunicaciones principal Moa. Instituto Superior Minero Metalúrgico Dr. "Antonio Núñez Jiménez". Tesis en opción al título de Licenciado en Contabilidad y Finanzas.
- Sveiby, K. (1986) Modelo Intangible Assets Monitor. Editora Spring. Estados Unidos.
- V. Falcón, V., N. Cejas, Mercedes (2020). Balanced Scorecard: Key Tool. Editora Richtmann. Estados Unidos.
- Vázquez S, J. Elorsa, M (2016). Balanced scorecard para emprendedores: desde el modelo Canvas al cuadro de mando integral (vol. XXIV). Universidad de Cádiz (España).

Fecha de recibido:29 nov. 2020
Fecha de aprobado: 25 ene. 2021