

INDICADORES ODS & CMI

SU APLICACIÓN EN EMPRESAS REGIONALES DE LA PROVINCIA DE MENDOZA

por
ASENSIO ILLUMINATI, Marcela
MURCIA, Enzo Andrés

INTRODUCCION

«La creatividad, el conocimiento, la tecnología y los recursos financieros de toda la sociedad son necesarios para alcanzar los ODS en todos los contextos»¹

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) están estrechamente relacionados e incluidos en la visión de la creación del valor compartido que Porter y Kramer² propusieron tiempo atrás, o los conceptos básicos de Responsabilidad Social Empresaria. De hecho, creemos que las acciones de Responsabilidad Social Empresaria que realicen las compañías, son en el fondo contribuciones sólidas a los ODS de manera directa o indirecta.

Hoy en día los ODS llaman al desarrollo sostenible de las empresas, de sus estrategias, de sus ciclos de negocios y, por su puesto, de la gestión de los recursos que la misma utiliza.

Si bien los ODS están pensados, desde Naciones Unidas como una agenda global, en la medida en que las empresas adopten modelos inclusivos y sustentables contribuirán al cumplimiento de estas metas. Aún más, las empresas que trabajen alineadas a los ODS podrán descubrir nuevas oportunidades de gestión, comunicación, reporte gerencial y, por supuesto, mercado.

Aquellos que tenemos responsabilidades en medir el desempeño de una organización y brindar información oportuna para la toma de decisiones, debemos considerar la necesidad de incluir indicadores de los ODS en las organizaciones para verificar su cumplimiento y la alineación de los mismos con la estrategia corporativa. Como sabemos, todo aquello que no se mide, no se conoce, ergo no se controla, se pierde así la oportunidad de que se gestione eficaz y eficientemente y de avanzar hacia la mejora continua.

El controller entonces, según mención de Antonio Fernandez Montells y Leticia Varela³ “se sitúa en un lugar inmejorable para conectar la sostenibilidad en el modelo de negocios”, es más que el mero garante de la correcta información en una compañía.

Junto a las partes interesadas de la organización, o los llamados stackholders, a quienes hay que identificarlos, reconocerlos y satisfacerlos en sus necesidades de información⁴, lo primero que se debe hacer es identificar en qué áreas los ODS pueden contribuir a la estrategia empresarial, para ello es necesario analizar detalladamente la cadena de valor de la entidad y sus áreas de soporte. Definido esto se podrá establecer objetivos certeros, medibles, acotados en el tiempo y que estén vinculados a la misión, visión, estrategia y valores de la organización.

¹ PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (on line) (consultado julio 2023)

<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>

² PORTER M. & KRAMER M. “La creación del valor compartido” (en: Revista Harvard Business, enero-febrero 2011)

³ GCCI (on line) (consultado julio 2023) <https://www.globalcci.org/noticias/el-controller-como-guardian-de-la-sostenibilidad-del-negocio/>

⁴ INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Análisis del poder de las partes interesadas* (SL, SE, 2005)

Dicho de otra manera, identificados los ODS, lo que el controller debe realizar, junto con todos los involucrados, es incorporar los mismos al Cuadro de Mando Integral de la Organización en todas o algunas de las dimensiones que ya conocemos, pero que reiteraremos en esta oportunidad: formación y crecimiento, procesos internos, clientes o financiera. Incorporar los ODS al Cuadro de Mando integral de una Organización, o llegado al caso a un tablero de control operativo y/o estratégico, es aquello que debe ocuparnos como controller si queremos contribuir a la muchas veces mencionada agenda 2030.

De acuerdo a lo mencionado por David Cruickshark, Presidente del Consejo de Administración de Deloitte Global, “los Objetivos Globales de las Naciones Unidas representan una oportunidad histórica para alinear a los Gobiernos de todo el mundo con las empresas y la sociedad civil, y llevar a cabo cambios reales antes del año 2030. Como sociedad, necesitamos establecer las conexiones adecuadas, combinando el poder político de los Gobiernos con el poder de convocatoria de la sociedad civil y los recursos empresariales, para abordar de una manera más adecuada los obstáculos que impiden el progreso social. Se necesitan acciones colectivas para implantar e impulsar soluciones que mejoren el bienestar y ayuden a la sociedad a lograr un crecimiento integrador.”⁵

DESARROLLO

¿Que son los ODS?

Los ODS (Objetivos de Desarrollo Sostenible) representan uno de los mayores consensos a nivel global. Fueron acordados en el año 2015 por los 193 países miembros de la Asamblea General de las Naciones Unidas y se representan con 17 objetivos y 169 metas que orientan las aspiraciones de bienestar para desarrollar hasta el año 2030⁶.

Como expresamos previamente los ODS definen metas e indicadores estratégicos que sirven de guía para el logro de la sostenibilidad en nuestra comunidad, buscando el bien común por medio de acciones transversales y el trabajo intersectorial, interinstitucional e internacional. Representan una herramienta de planificación, trabajo coordinado y seguimiento en todos los niveles.



⁵DELOITTE (on line) (consultado julio 2023)

http://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/global/Documents/About-Deloitte/gx_SDGs_Deloitte.pdf

⁶ PRESIDENCIA DE LA NACION, CONSEJO NACIONAL DE COORDINACION DE POLITICAS SOCIALES, Los 17 objetivos de desarrollo sostenible (on line) (consultado julio 2023)

<https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos>

El resumen de los ODS establecidos por la ONU para el año 2030 se podría enunciar de la siguiente manera

- ✓ **OBJETIVO 1: PONER FIN A LA POBREZA EN TODAS SUS FORMAS EN TODO EL MUNDO:** La pobreza va más allá de la falta de ingresos y recursos. Entre sus manifestaciones se incluyen el hambre y la malnutrición, el acceso limitado a la educación y a otros servicios básicos, la discriminación y la exclusión sociales y la falta de participación en la adopción de decisiones. El crecimiento económico debe ser inclusivo con el fin de crear empleos sostenibles y promover la igualdad.
- ✓ **OBJETIVO 2: PONER FIN AL HAMBRE, LOGRAR LA SEGURIDAD ALIMENTARIA Y LA MEJORA DE LA NUTRICIÓN Y PROMOVER LA AGRICULTURA SOSTENIBLE:** El sector alimentario y el sector agrícola ofrecen soluciones claves para el desarrollo y son vitales para la eliminación del hambre y la pobreza. A través de la agricultura y la silvicultura se puede suministrar comida nutritiva para todos y generar ingresos decentes. El cambio climático está poniendo mayor presión sobre los recursos de los que dependemos y aumentan los riesgos asociados a desastres tales como sequías e inundaciones.
- ✓ **OBJETIVO 3: GARANTIZAR UNA VIDA SANA Y PROMOVER EL BIENESTAR PARA TODOS EN TODAS LAS EDADES:** Para lograr el desarrollo sostenible es fundamental garantizar una vida saludable y promover el bienestar para todos a cualquier edad. Se han obtenido grandes progresos en relación con el aumento de la esperanza de vida y la reducción de algunas de las causas de muerte más comunes relacionadas con la mortalidad infantil y materna. El acceso al agua limpia y el saneamiento llevaron a la reducción de la malaria, la tuberculosis, la poliomielitis y la propagación del VIH/SIDA. Sin embargo, se necesitan muchas más iniciativas para erradicar por completo una amplia gama de enfermedades y hacer frente a numerosas y variadas cuestiones persistentes y emergentes relativas a la salud.
- ✓ **OBJETIVO 4: GARANTIZAR UNA EDUCACIÓN INCLUSIVA, EQUITATIVA Y DE CALIDAD, Y PROMOVER OPORTUNIDADES DE APRENDIZAJE DURANTE TODA LA VIDA PARA TODOS:** La consecución de una educación de calidad es la base para mejorar la vida de las personas y el desarrollo sostenible. Incrementar las tasas de escolarización en las escuelas y el nivel mínimo de alfabetización, mejorar el acceso a la educación en todos los niveles y lograr la igualdad entre niños y niñas en la educación primaria, son las metas para garantizar una educación inclusiva y de calidad.
- ✓ **OBJETIVO 5: LOGRAR LA IGUALDAD DE GÉNEROS Y EMPODERAR A TODAS LAS MUJERES Y NIÑAS:** La igualdad entre los géneros no es solo un derecho humano fundamental, sino la base necesaria para conseguir un mundo pacífico, próspero y sostenible. Si se facilita a las mujeres y niñas igualdad en el acceso a la educación, atención médica, un trabajo decente y representación en los procesos de adopción de decisiones políticas y económicas, se impulsarán las economías sostenibles y se beneficiará a las sociedades y a la humanidad en su conjunto.
- ✓ **OBJETIVO 6: GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA Y SU GESTIÓN SOSTENIBLE Y EL SANEAMIENTO PARA TODOS:** El agua libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir. Hay suficiente agua dulce en el planeta para lograr este ideal. La escasez de recursos hídricos, la mala calidad del agua y el saneamiento inadecuado influyen negativamente en la seguridad alimentaria y la salud. La sequía afecta a algunos de los países más pobres del mundo, recrudece el hambre y la desnutrición. Para 2050, al menos una de cada cuatro personas probablemente viva en un país afectado por escasez crónica y reiterada de agua dulce.
- ✓ **OBJETIVO 7: GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE, SEGURA, SOSTENIBLE Y MODERNA PARA TODOS:** El acceso a la energía para todos es esencial para casi todos los grandes desafíos con respecto a los empleos, la seguridad, el cambio climático, la producción de alimentos y el aumento de los ingresos. La energía sostenible es una oportunidad que transforma vidas, economías y el medio ambiente; puede asegurar el acceso universal a los servicios de energía modernos, mejorar el rendimiento y aumentar el uso de fuentes renovables.
- ✓ **OBJETIVO 8: PROMOVER EL CRECIMIENTO ECONÓMICO SOSTENIDO, INCLUSIVO Y SOSTENIBLE; EL EMPLEO PLENO Y PRODUCTIVO Y EL TRABAJO DECENTE PARA TODOS:** La continua falta de oportunidades de trabajo decente, la insuficiente inversión y el bajo consumo producen una erosión del contrato social básico subyacente en las sociedades democráticas: el derecho de todos a compartir

el progreso. La creación de empleos de calidad seguirá constituyendo un gran desafío para casi todas las economías más allá de 2015. Para conseguir el desarrollo económico sostenible, las sociedades deberán crear las condiciones necesarias para que las personas accedan a empleos de calidad, estimulando la economía sin dañar el medio ambiente. También tendrá que haber oportunidades laborales para toda la población en edad de trabajar, con condiciones de trabajo decentes.

- ✓ **OBJETIVO 9: CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES, PROMOVER LA INDUSTRIALIZACIÓN INCLUSIVA Y SOSTENIBLE Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN:** Las inversiones en infraestructura (transporte, riego, energía y tecnología de la información y las comunicaciones) son fundamentales para lograr el desarrollo sostenible y empoderar a las comunidades en numerosos países. Desde hace tiempo se reconoce que, para conseguir un incremento de la productividad, de los ingresos y mejoras en los resultados sanitarios y educativos, se necesitan inversiones en infraestructura. El ritmo de crecimiento y urbanización también está generando la necesidad de contar con nuevas inversiones en infraestructuras sostenibles que permitirán a las ciudades ser más resistentes al cambio climático e impulsar el crecimiento económico y la estabilidad social.
- ✓ **OBJETIVO 10: REDUCIR LA DESIGUALDAD EN Y ENTRE LOS PAÍSES:** La comunidad internacional ha logrado grandes avances sacando a las personas de la pobreza. Las naciones más vulnerables –los países menos adelantados, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo– continúan avanzando en el ámbito de la reducción de la pobreza. Sin embargo, siguen existiendo desigualdades y grandes disparidades en el acceso a los servicios sanitarios y educativos y a otros bienes productivos. Argentina es uno de los países que más ha aumentado la desigualdad en los últimos años.
- ✓ **OBJETIVO 11: LOGRAR QUE LAS CIUDADES Y LOS ASENTAMIENTOS HUMANOS SEAN INCLUSIVOS, SEGUROS, RESILIENTES Y SOSTENIBLES:** Los problemas que enfrentan las ciudades se pueden vencer de manera que les permita seguir prosperando y creciendo, y al mismo tiempo aprovechar mejor los recursos y reducir la contaminación y la pobreza. El futuro que queremos incluye a ciudades de oportunidades con acceso a servicios básicos, energía, vivienda, transporte y más facilidades para todos.
- ✓ **OBJETIVO 12: GARANTIZAR MODALIDADES DE CONSUMO Y PRODUCCIÓN SOSTENIBLES:** El objetivo del consumo y la producción sostenibles es hacer más y mejores cosas con menos recursos, incrementando las ganancias netas de bienestar de las actividades económicas mediante la reducción de la utilización de los recursos, la degradación y la contaminación durante todo el ciclo de vida, logrando al mismo tiempo una mejor calidad de vida. En ese proceso participan diversos actores como las empresas, consumidores, encargados de la formulación de políticas, investigadores, científicos, minoristas, medios de comunicación y organismos de cooperación para el desarrollo.
- ✓ **OBJETIVO 13: ADOPTAR MEDIDAS URGENTES PARA COMBATIR EL CAMBIO CLIMÁTICO Y SUS EFECTOS:** Las personas viven en su propia piel las consecuencias del cambio climático. Estos incluyen cambios en los patrones climáticos, el aumento del nivel del mar y los fenómenos meteorológicos más extremos. Las emisiones de gases de efecto invernadero causadas por las actividades humanas hacen que esta amenaza aumente. De hecho, las emisiones nunca habían sido tan altas. Si no actuamos, la temperatura media de la superficie del mundo podría aumentar unos 3 grados centígrados este siglo y en algunas zonas del planeta podría ser todavía peor. Las personas más pobres y vulnerables serán los más perjudicados.
- ✓ **OBJETIVO 14: CONSERVAR Y UTILIZAR EN FORMA SOSTENIBLE LOS OCEÁNOS, LOS MARES Y LOS RECURSOS MARINOS PARA EL DESARROLLO:** Nuestras precipitaciones, el agua potable, el clima, el tiempo, las costas, gran parte de nuestros alimentos e incluso el oxígeno del aire que respiramos provienen del mar y son regulados por este. Históricamente, los océanos y los mares han sido cauces vitales del comercio y el transporte. La gestión prudente de este recurso mundial esencial es una característica clave del futuro sostenible.
- ✓ **OBJETIVO 15: PROMOVER EL USO SOSTENIBLE DE LOS ECOSISTEMAS TERRESTRES, LUCHAR CONTRA LA DESERTIFICACIÓN, DETENER E INVERTIR LA DEGRADACIÓN DE LAS TIERRAS Y FRENAR LA PÉRDIDA DE LA DIVERSIDAD BIOLÓGICA:** Los bosques, además de proporcionar seguridad alimentaria y refugio, son

fundamentales para combatir el cambio climático, ya que protegen la diversidad biológica y las viviendas de la población indígena. Cada año desaparecen 13 millones de hectáreas de bosque y la degradación persistente de las zonas áridas ha provocado la desertificación de 3.600 millones de hectáreas. La deforestación y la desertificación –provocadas por las actividades humanas y el cambio climático– suponen grandes retos para el desarrollo sostenible y han afectado a las vidas y los medios de vida de millones de personas en la lucha contra la pobreza.

- ✓ OBJETIVO 16: PROMOVER SOCIEDADES PACÍFICAS E INCLUSIVAS PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE, FACILITAR EL ACCESO A LA JUSTICIA PARA TODOS Y CREAR INSTITUCIONES EFICACES, RESPONSABLES E INCLUSIVAS A TODOS LOS NIVELES: El acceso a la justicia para todos y la construcción de instituciones responsables y eficaces a todos los niveles de la comunidad son condiciones indispensables para la promoción de sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible.
- ✓ OBJETIVO 17: FORTALECER LOS MEDIOS DE EJECUCIÓN Y REVITALIZAR LA ALIANZA MUNDIAL PARA EL DESARROLLO SOSTENIBLE: Para que una agenda de desarrollo sostenible sea eficaz se necesitan alianzas entre los gobiernos, el sector privado y la sociedad civil. Estas alianzas inclusivas se construyen sobre la base de principios y valores, una visión compartida y objetivos comunes que otorgan prioridad a las personas y al planeta, y son necesarias a nivel mundial, regional, nacional y local. Entre estos sectores figuran la. El sector público deberá establecer una orientación clara con respecto a la inversión en energía sostenible, la infraestructura y el transporte, así como las tecnologías de la información y las comunicaciones

Estos indicadores representan un desafío para todas las naciones del mundo y para las empresas y organizaciones que vean el futuro con una mirada comprometida hacia la sustentabilidad y/o sostenibilidad.

Ignorar la existencia de estos Objetivos y pretender, a su vez, ser una empresa sustentable evidentemente son conceptos que colisionan entre sí, dada la estrecha vinculación entre ambos. Para ello, como controllers, debemos asegurarnos que las métricas o indicadores que se incorporen pueden venir definidos desde aquellos que impliquen al gobierno societario de la organización, la sostenibilidad propia de los procesos productivos y la cohesión cultural-ambiental de la Compañía con su entorno.

¿Cómo se relacionan los ODS con el CMI? ¿Cómo alinearlos?

Estamos acostumbrados a conocer el Cuadro de Mando Integral (CMI) desde su visión estratégica, que es el uso principal que se le da en el entorno empresarial. Sin embargo, en el nuevo enfoque que están adquiriendo las organizaciones, alrededor de los [Objetivos de Desarrollo Sostenible \(ODS\)](#), tenemos una gran oportunidad para alinear la estrategia con la sostenibilidad.

Los 17 ODS están integrados: reconocen que la acción en un área afectará los resultados en otras áreas y que el desarrollo debe equilibrar la sostenibilidad social, económica y ambiental.

A la hora de plantear planes de acción alineados con estos objetivos, las organizaciones tienen la posibilidad de reflejar en un cuadro de mando los indicadores necesarios para hacer el seguimiento adecuado.

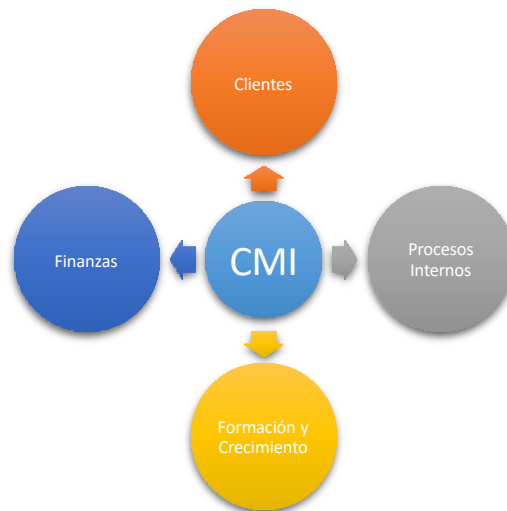


FIGURA 1: Perspectivas del CMI – Elaboración Propia

Con las nuevas **políticas de transparencia**, las empresas tienen la oportunidad de mostrar en sus espacios públicos (página web, redes sociales, canales de comunicación, etc) la información relacionada con el **cumplimiento de los ODS**.

Indicadores adecuados nos permiten controlar la evolución de los distintos planes de acción que se hayan puesto en marcha y su impacto real en la empresa y en el medio ambiente, a la vez que la implementación de herramientas de visualización a diferentes niveles, nos permite hacer llegar a toda la organización la información necesaria en cada momento, así como al resto de actores implicados en nuestro mercado.

¿Se podría hablar de un CMI para la Sostenibilidad? Según diversos autores en realidad estaríamos hablando de un Cuadro de Mando Estratégico Clásico que describe la estrategia sostenible.

Al tratar de llevar estos conceptos a la práctica pudimos observar dos enfoques, tal como lo previeran los profesores Möller y Schaltegger:

- a- Agregar perspectivas. de RSE, sociales y/o ambientales adicionales al CMI de Kaplan y Norton⁷
Este enfoque apareció en 2002 bajo el término «SBSC» (Cuadro de Mando Integral de Sostenibilidad) como resultado de un proyecto patrocinado por el Ministerio de Ciencia y Educación de Alemania en la Universidad de Lüneburg⁸. Tomaron un marco existente de Cuadro de Mando Integral agregando dos perspectivas adicionales: Sociedad y Medio Ambiente.
Agregar las perspectivas cambia el enfoque de la organización desde la estrategia a la medición de desempeño. La práctica muestra que las empresas con más perspectivas tienden a convertir su cuadro de mando de estrategia en un cuadro de mando de KPIs y utilizan las perspectivas como contenedores para sus innumerables métricas.
- b- Enfocar la estrategia existente en la sostenibilidad. En esta alternativa la estrategia adoptada derrama en las 4 perspectivas establecidas por los profesores de Harvard (Kaplan y Norton) y de esa forma se actualizan factores claves formulados en el mapa estratégico de las organizaciones teniendo en cuenta la sostenibilidad.

⁷ PORTER M. & KRAMER M. **op. cit.**

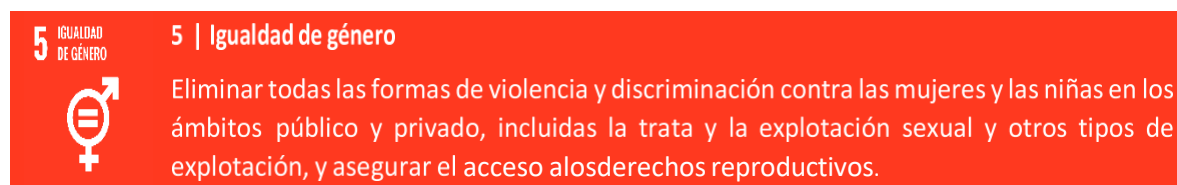
⁸ MÖLLER, A., Y SCHALTEGGER, S., *The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Ecoefficiency Analysis*, Journal of Industrial Ecology, 9(4), 73-83., octubre 2005. <http://doi.org/10.1162/108819805775247927>

- c- Algunas organizaciones pueden plantear una tercera posibilidad, que implicaría establecer un CMI específico para la sustentabilidad, como una extensión del CMI tradicional para aquellas empresas donde el desarrollo sustentable es la estrategia central, caso Empresas B, conforme Zavodna (2013).

Aplicación concreta de indicadores del CMI alineados a la medición de ODS, en empresas regionales.

En las siguientes líneas analizaremos ejemplos y propuestas concretas de cómo podemos incluir algunos de los ODS en la medición de la gestión de las organizaciones, por medio del uso de las herramientas que habitualmente utilizamos en el Control de Gestión.

- ODS 5 – IGUALDAD DE GÉNERO



Este objetivo está vinculado en garantizar la igualdad en la educación, salud, trabajo y vida social especialmente a mujeres y niñas. En muchos países este objetivo es una verdadera política de estado y es considerada parte de los derechos humanos inalienables para el conjunto de quienes habitamos el planeta.

Se busca, entre otros objetivos, cesar con cualquier conducta o actitud que implique una forma de discriminación a mujeres y niñas, la eliminación de la violencia de género (cualquiera sea ésta) como así también de toda práctica nociva.

Trata de asegurar la participación plena y efectiva, en igualdad de condiciones, de mujeres en distintos ámbitos de la vida social, empresarial, público o privada de las mujeres.

Para ver la aplicación de este ODS, analizaremos el caso de una empresa mendocina que produce bienes de capital y se encuentra dentro del rubro metalmecánico y tecnológico.

La Compañía ha incorporado en sus objetivos el lograr y fomentar la inserción de personal de sexo femenino en una actividad que durante años ha sido dominada por hombres.

A continuación, detallamos las acciones, planes y metas que ha formulado la empresa en pos de obtener dicha equidad:

- En primer lugar, ha establecido en su código de ética sanciones a quienes, por comentarios, actitudes, o situaciones confusas pudiesen generar (de forma aparente o real) distintos tipos de tratos discriminatorios a la mujer. Para ello la oficina de compliance, junto con el área de Relaciones Institucionales y Recursos humanos han definido capacitaciones sobre temas vinculados a la igualdad de oportunidades laborales y evitar cualquier tipo de violencia y/o discriminación (similar a lo que ocurre en los diferentes estamentos gubernamentales con, por ejemplo, la capacitación sobre la Ley N° 27.499 sancionada por el Honorable Congreso de la Nación, también conocida como Ley Micaela.
- La empresa ha desarrollado protocolos específicos para el trato de violencia de género, mediante la conformación de un comité integrado por personal de la Compañía y consultores legales externos especializados en estos temas, a fin de abordar potenciales situaciones conflictivas.
- Desde el área de Auditoría Interna se implementó una línea telefónica exclusiva para la atención de denuncias anónimas sobre violencia o mal trato laboral, acoso o cualquier otra práctica que vaya en un sentido similar a lo desarrollado en párrafos anteriores.
- Los procedimientos de selección de personal incluyen la obligatoriedad de presentar la misma cantidad de postulantes masculinos y femeninos a las áreas en donde se genera la necesidad de cubrir vacantes. Se está trabajando en una práctica, aún en fase experimental, donde al gerente/a responsable del área que solicita la incorporación de personal, llegue información sobre la calificación, aptitudes y

curriculum sin incorporar datos tendientes a provocar el reconocimiento de información referido a grupo etarios y/o biológicos de los participantes en dicho proceso de selección.

- Adicionalmente la compañía trabaja con Universidades locales a fin de fomentar la inclusión de la mujer en carreras que “tradicionalmente” han tenido un elevado porcentaje de estudiantes y egresados de sexo masculino, tales son por ejemplo las vinculadas a Ingeniería industrial, civil, eléctrica, mecánica y estructural, entre otras.

Estas acciones concretas que, la compañía bajo estudio, está aplicando tiene métricas precisas que permiten evaluar el grado de avance sobre el cumplimiento de las mismas y también, por supuesto, gestionar para alcanzar los objetivos que se ha planteado el Comité Ejecutivo de la firma.

Atendiendo al Mapa estratégico de la empresa y conforme las perspectivas del CMI de Kaplan y Norton; el equipo de control de gestión, junto con las áreas que llevan adelante estas prácticas y coordinan las mismas, ha incluido dentro de las perspectivas de formación y crecimiento y de procesos internos, los siguientes indicadores y métricas:

- 1) Mujeres en la alta dirección
- 2) Mujeres en mandos gerenciales de áreas de servicios compartidos
- 3) Mujeres en mandos gerenciales en áreas productivas
- 4) Mujeres en puestos operativos de áreas de servicios compartidos y productivas
- 5) Capacitaciones sobre violencia de género
- 6) Cantidad de denuncias sobre violencia de género en el ámbito laboral
- 7) Rotación de personal femenino en la compañía

1) Mujeres en la alta dirección					
Perspectiva		Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Formación y Crecimiento		Mujeres en el Directorio de la Compañía (Directores y Síndicos) / Total de miembros en el Directorio de la Compañía (Directores y Síndicos)	50% (6 miembros de los 12 que corresponden a Directores y Síndicos)	25% (3 miembros de los 12 que corresponden a Directores y Síndicos)	Promover desde la compañía el nombramiento de mujeres frente a cargos directivos al vencimiento de los mandatos a la actual Directorio mediante reuniones con los accionistas.

2) Mujeres en mandos gerenciales en áreas productivas					
Perspectiva		Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Formación y Crecimiento / Procesos Internos		Mujeres en mandos gerenciales de las áreas de Ingeniería de Fabricación, Tecnología, Programación, Fabricación, Aseguramiento de Calidad, Higiene y Seguridad Industrial, Montaje, Gestión y	50% (4 miembros de las 8 Gerencias que forman parte de las áreas productivas)	0% (0 miembros de las 8 Gerencias que forman parte de las áreas productivas)	Promover la incorporación de mujeres idóneas a los sectores productivos de compañía y fomentar la capacitación en habilidades directivas y de organización de las mismas.

	Dirección de Proyectos			
--	------------------------	--	--	--

3) Mujeres en mandos gerenciales en áreas productivas				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Formación y Crecimiento / Procesos Internos 	Mujeres en mandos gerenciales de las áreas de Ingeniería de Fabricación, Tecnología, Programación, Fabricación, Aseguramiento de Calidad, Higiene y Seguridad Industrial, Montaje, Gestión y Dirección de Proyectos	50% (4 miembros de las 8 Gerencias que forman parte de las áreas productivas)	0% (0 miembros de las 8 Gerencias que forman parte de las áreas productivas)	Promover la incorporación de mujeres idóneas a los sectores productivos de compañía y fomentar la capacitación en habilidades directivas y de organización de las mismas.

4) Mujeres en puestos operativos de áreas de servicios compartidos y productivas				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Mujeres en puestos operativos respecto del total de la nómina de la Compañía	30%	7% (46 miembros de 653 personas en la nómina)	Promover la incorporación de mujeres idóneas en la compañía. Avanzar en procesos de selección que promuevan la equidad de género.

5) Capacitaciones sobre violencia de género				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Formación y Crecimiento 	Cantidad de personal capacitado en temas de diversidad y/o violencia de género. Paridad de género en el trabajo durante los últimos 24 meses	100% (la totalidad de la nómina de la Compañía debe estar capacitado sobre cuestiones de géneros)	69.8% (456 miembros de 653 personas en la nómina)	Promover la incorporación de mujeres idóneas en la compañía. Avanzar en procesos de selección que promuevan la equidad de género.

6) Cantidad de denuncias sobre violencia de género en el ámbito laboral				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Formación y Crecimiento 	Cantidad de denuncias recibidas sobre cuestiones de violencias real o aparente de género (en cualquier modalidad) durante los últimos 24 meses	0% (cantidad de denuncias realizadas en los últimos 12 meses)	0% (cantidad de denuncias realizadas en los últimos 12 meses)	Indagar si no existen este tipo de hechos o no existen denunciante.

7) Rotación de personal femenino en la Compañía				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Personal femenino que abandona la Compañía dentro de los primeros 24 meses de su ingreso	1% (de renuncias del personal de sexo femenino en los últimos 24 meses)	0.3% (de renuncias del personal de sexo femenino en los últimos 24 meses)	Promover la retención mediante la motivación

Los datos relevados por la compañía muestran algunos indicadores optimistas, pero también la necesidad de avanzar con una integración horizontal de la empresa con instituciones educativas para fomentar la incursión de mujeres en carreras tradicionalmente masculinas.

Adicionalmente algunos de estos indicadores alertan sobre la necesidad imperiosa de cambiar los procesos de selección y desarrollo del talento para tender a una política acorde a los principios de la compañía vinculados a la equidad de género.

Es importante aclarar que adicionalmente a esta información, que ha sido incorporada específicamente en el Cuadro de Mando Integral de la Compañía bajo estudio, la empresa también ha encarado otras prácticas que complementan estas acciones y/o tienden a mejorar los índices buscando cumplir con uno de los valores básicos de la Empresa vinculados a la diversidad e inclusión y a la no discriminación por cualquier cuestión de raza, género, edad u otra característica.

La Organización actualmente, a través de la gerencia de relaciones institucionales y de su oficial de compliance, forma parte de diversos congresos, seminarios y charlas en el ámbito público y privado sobre equidad de género e informa en su reporte anual de sustentabilidad a los accionistas y a la sociedad en su conjunto sobre qué acciones está encarando para cumplir los objetivos propuestos en esta materia.

- ODS 9 – CONSTRUIR INFRAESTRUCTURAS RESILIENTES, PROMOVER LA INDUSTRIALIZACION INCLUSIVA Y SOSTENIBLE Y FOMENTAR LA INNOVACIÓN



Promover una industrialización inclusiva y sostenible y, de aquí a 2030, aumentar significativamente la contribución de la industria al empleo y al producto interno bruto, de acuerdo a las circunstancias nacionales, y duplicar esa contribución en los países menos adelantados.

El Objetivo 9 pretende conseguir infraestructuras sostenibles, resilientes y de calidad para todos, adoptando la sostenibilidad y las nuevas tecnologías en los procesos industriales limpios y ambientales. Se busca fomentar

también el uso de nuevas tecnologías, la investigación y avanzar con el acceso igualitario a la información y al conocimiento.

En el caso de la empresa bajo estudio, se tienen pautas claras sobre temas específicos que hacen a este objetivo, entre los cuales podemos mencionar:

- Crear alianzas público – privadas
- Fomentar infraestructuras sostenibles
- Invertir en I+D+I
- Economía baja en carbono
- Acceso a TIC's

A fin de poder desarrollar de manera más acabada los cinco objetivos mencionados, es que la empresa ha llevado a cabo diferentes acciones las cuales procedemos a explicar seguidamente:

La empresa bajo análisis ha firmado convenios con instituciones de carácter gubernamental como el FONTAR (Fondo Tecnológico Argentino) para el desarrollo de distintas obras de infraestructuras que promuevan la investigación y el desarrollo y la sustentabilidad de la operatoria de la Empresa. Entre ellas podemos mencionar la firma de convenios para la creación de laboratorios científicos especializados en el análisis de pruebas hidráulicas y la ampliación de un laboratorio del centro de investigaciones tecnológico que la empresa tiene.

Como es de público conocimiento, el agua es un recurso fundamental en Mendoza (y en el mundo) y el desarrollo y análisis de distintas vías y medios para la creación de herramientas que permitan utilizar el caudal de nuestros ríos y canales para la generación eléctrica es un objetivo transversal, no sólo para la empresa sino a la comunidad toda.

A su vez la compañía ha recibido financiamiento a través de programas gubernamentales para crear un pequeño parque solar fotovoltaico, el objetivo de este es propiciar la generación de energía para abastecer una estación de osmosis inversa. Cabe aclarar que esta purificación del agua elimina iones, moléculas y partículas más grandes, usándose en plantas de tratamiento para potabilizar agua; esto es fundamental en aquellas regiones del planeta en las cuales el agua dulce escasea o bien para su utilización en modelos hidráulicos o de generación de energía como es el caso de la empresa bajo análisis.

La investigación en I+D+i es un pilar fundamental en la organización, en este sentido, además de lo mencionado en los párrafos anteriores, la aplicación intensiva de la Inteligencia Artificial ha permitido simular procesos biológicos para resolver problemas complejos de selección y conciliar factores antagónicos, ayudando a encontrar rápidamente soluciones óptimas desde la percepción de valor del Cliente.

Debido a la gran potencialidad que la Inteligencia Artificial tiene en una empresa de tecnología como la que se estudia, se apuesta fuertemente a la permanente capacitación en estos temas y al incremento de la utilización de las herramientas adecuadas, en varias áreas de la Compañía, mediante la utilización de algoritmos genéticos y redes neuronales. Por medio del uso de las herramientas descriptas el personal, lleva adelante desarrollos basados en Inteligencia Artificial orientados a la optimización de equipos de alta complejidad y al mejoramiento de los procesos productivos de la compañía.

Un claro ejemplo de lo que intentamos describir en este trabajo es el desarrollo de productos de Inteligencia Artificial que permiten confluir en una exitosa operación de cualquier Central Hidroeléctrica, en donde tiene como principal función predecir anomalías y anticiparse a posibles fallas en su funcionamiento Cuenta con sistemas de control que están monitoreando constantemente centenares de variables en tiempo real y por ende generando volúmenes de datos difíciles de procesar por humanos a la hora de identificar una falla potencial en curso.

Algunos indicadores que el CMI refleja y aporta al ODS bajo análisis, son los siguientes:

- 1) Horas de I+D+i aplicadas a procesos de innovación y desarrollo
- 2) Horas de IA aplicadas al desarrollo de soluciones bajo esta metodología
- 3) Proyectos de IA finalizados exitosamente aplicados a la industria
- 4) Nivel de inversión en actividades de I+D+i e IA

1) Horas de I+D+i aplicadas a procesos de innovación y desarrollo				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Horas hombres dedicadas a proyectos de I+D+i sobre el total de horas hombres disponibles del área de ingeniería de la compañía	15% (horas hombres dedicadas a I+d+i del área de Ingeniería de la Compañía en los últimos 12 meses, sobre el total de horas hombres disponibles)	13% (horas hombres dedicadas a I+d+i del área de Ingeniería de la Compañía en los últimos 12 meses, sobre el total de horas hombres disponibles)	Identificar las causas por las cuales no se ha alcanzado o superado el valor objetivo propuesto por la Empresa

2) Horas de IA aplicadas al desarrollo de soluciones bajo esta metodología				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Horas hombres dedicadas a proyectos de IA sobre el total de horas hombres disponibles del área de ingeniería de la compañía	10% (horas hombres dedicadas a I+d+i del área de Ingeniería de la Compañía en los últimos 12 meses, sobre el total de horas hombres disponibles)	15% (horas hombres dedicadas a I+d+i del área de Ingeniería de la Compañía en los últimos 12 meses, sobre el total de horas hombres disponibles)	Revisar el objetivo de la Compañía y evaluar el motivo por el cual el valor real es mayor al estimado y previsto.

3) Proyectos de IA finalizados exitosamente aplicados a la industria				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Productos terminados de IA comercializados por la Compañía sobre el total de productos desarrollados en el ámbito de IA	1 (de los productos desarrollados por el área de IA en los últimos 24 meses)	1 (de los productos desarrollados por el área de IA en los últimos 24 meses)	Analizar la posibilidad de re evaluar el objetivo en función del presupuesto asignado y las horas hombres disponibles conforme carga de trabajo

4) Nivel de inversión en actividades de I+D+i e IA				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Productos terminados de IA desarrollados por el área de ingeniería de la compañía	2 (productos terminados por el área de ingeniería de la Compañía)	1 (productos terminados por el área de ingeniería de la Compañía)	Avanzar en la corrección de aquellas actividades que se han desfasado respecto del cronograma original y analizar por qué ha existido una mayor cantidad de horas previstas para los objetivos dados, y un resultado menor al esperado respecto a los productos terminados.

- ODS 6: GARANTIZAR LA DISPONIBILIDAD DE AGUA Y SU GESTIÓN SOSTENIBLE Y EL SANEAMIENTO PARA TODOS:

6
AGUA LIMPIA Y SANEAMIENTO


6 | Agua limpia y saneamiento

Lograr el acceso universal y equitativo al agua potable a un precio asequible para todas y todos.

El agua libre de impurezas y accesible para todos es parte esencial del mundo en que queremos vivir. ¿Hay suficiente agua dulce en el planeta para lograr este ideal?

La escasez de recursos hídricos, la mala calidad del agua y el saneamiento inadecuado influyen negativamente en la seguridad alimentaria y la salud. La sequía afecta a algunos de los países más pobres del mundo, recrudece el hambre y la desnutrición. Para 2050, al menos una de cada cuatro personas probablemente viva en un país afectado por escasez crónica y reiterada de agua dulce.

Mendoza es considerado un oasis en el desierto, pero eso es gracias al cuidado que los gobiernos y la comunidad toda hacen del agua, poniendo en valor su uso y cuidado.

Es por ello que la empresa bajo análisis, hace hincapié en dos objetivos bien marcados:

- Implementar sistemas de riego por goteo en cada sector y medir la HUELLA HÍDRICA. A efectos de simplificar nuestro análisis se podría decir que para calcular la huella hídrica hay que medir el volumen (litros o metros cúbicos) de agua utilizada en la producción de cualquier bien y servicio. (en el caso de la empresa bajo análisis es la producción de ajo) La huella hídrica es un indicador que no solamente mide el volumen de agua utilizado, sino que además distingue entre: el agua de lluvia empleada (huella hídrica verde), el agua superficial y subterránea (huella hídrica azul) y, el agua contaminada (huella hídrica gris).
- REUTILIZACIÓN DE AGUAS GRIS: Por aguas grises se entienden todas las aguas residuales domésticas que se generan en los procesos de un hogar, tales como la limpieza de utensilios, lavadora, baño, etc. excepto aquellas que provienen del inodoro. Estas aguas tienen una carga contaminante inferior a las aguas residuales y, por esta razón, su tratamiento es más simple (físico-químicos, tales como coagulación-floculación, filtraciones, tratamientos biológicos o una combinación de los dos). La depuración de las aguas grises es de gran importancia ya que pueden ser regeneradas para reutilizarse como agua de riego de jardines, procesos industriales o en la carga de cisternas de inodoros. Esta práctica tiene grandes

ventajas desde un punto de vista medio ambiental, al mismo tiempo que supone un ahorro en el consumo.

Aplicando la tecnología conveniente, se puede reducir el consumo de agua para el cultivo de los alimentos, limpieza y apta para el consumo humano de nuestros edificios.

Las empresas mendoquinas que hoy aplican estas herramientas nos muestran algunos de sus indicadores contemplados en los CMI de sus organizaciones y como mejoraron la gestión de los recursos y la eficiencia en el uso de los mismos.

- 1) Huella Hídrica Azul
- 2) Agua reciclada, %.
- 3) Calidad del Agua reciclada
- 4) Agua reutilizada, %

1) Huella Hídrica Azul				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Cantidad de m3 de agua de riego por goteo/ tonelada de producto	550 m3/ton, representa el 90% del riego del producto	586,7 m3/ton. representa el 92% del riego del producto	Es esperable dado que las lluvias en Mza han sido nulas con la emergencia hídrica.

2) Agua reciclada %				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Cantidad de m3 consumidos/ Cantidad m3 reciclados	Reciclar el 35% de los m3 consumidos en el periodo	10% de los m3 consumidos en el periodo	Revisión urgente del sistema de reciclado

3) Calidad del Agua Reciclada				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Cantidad total de análisis de agua potable conformes con la normativa vigente / Cantidad total de análisis de agua potable realizados en el período* 100	100% (la totalidad de los análisis deben ser satisfactorios)	75% son satisfactorios	Verificar y mejorar el proceso químico de reciclado.

4) Agua reutilizada %				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas

Procesos Internos	Cantidad de m3 consumidos de agua reciclada / Cantidad m3 reciclados	100%	98% son satisfactorios	Corrección del proceso de filtrado
--------------------------	--	------	------------------------	------------------------------------

- ODS 7: GARANTIZAR EL ACCESO A UNA ENERGÍA ASEQUIBLE, SEGURA, SOSTENIBLE Y MODERNA PARA TODOS:

7
ENERGÍA ASEQUIBLE
Y NO CONTAMINANTE



7 | Energía asequible y no contaminante

Aumentar la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas.

Este objetivo está relacionado con la posibilidad de garantizar el acceso a la energía para todos. Este objetivo es esencial para mantener fuentes de empleo, la seguridad, el cambio climático, la producción de alimentos y el aumento de los ingresos.

La energía sostenible es una oportunidad que transforma vidas, economías y el medio ambiente; puede asegurar el acceso universal a los servicios de energía modernos, mejorar el rendimiento y aumentar el uso de fuentes renovables.

Dado que las características climáticas de la zona en la que se ubica la empresa. favorecen la implementación y uso de sistemas fotovoltaicos para generación de energía, es que la empresa abajo análisis ha llevado a cabo inversiones en pos de una mejora de la eficiencia energética, así como aumentar sustancialmente el porcentaje de renovables en el mix energético en sus consumos.

La empresa se acogió a los beneficios de la Ley 27424/2017, en ella se establece un marco regulatorio para la generación de energía renovable para autoconsumo e inyección del excedente generado a la red, obteniendo un crédito a favor en la factura del servicio eléctrico.

La empresa se planteó firmemente como objetivo el Aumentar la proporción de energía renovable en el conjunto de fuentes energéticas utilizadas en su proceso productivo.

Luego de establecerse el Protocolo de Kioto en el año 1997 se crearon los llamados Bonos de Carbono, que son considerados activos y tienen su propio mercado en el cual se comercializan. La empresa bajo análisis se propuso evaluar un escenario en donde se contemple la introducción de estos bonos o similares, que a través de la posesión de estos se posea un valor agregado en esta clase de proyectos que involucran energías renovables. Esto se analizó también para diferentes potencias nominales, considerando que el precio del bono es proporcional a las emisiones de CO2 evitadas por la instalación cada año para los 25 años en los cuales se analiza el proyecto.

Algunos indicadores que el CMI refleja y aporta al ODS bajo análisis, son los siguientes:

- 1) Consumo de Energía
- 2) Producción de energía renovables,
- 3) Porcentaje de la energía consumida que procede de fuentes renovables, %.
- 4) Emisiones de CO2
- 5) Costo de Energía Consumida, ahorro

1) Consumo de Energía, Kwh/año				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas

Procesos Internos 	Cantidad de KWh/añoX/ Cantidad de KWh/año X-1	15% menos en los últimos 12 meses respecto del año X	17% menos en los últimos 12 meses respecto del año X	Se analiza la implementación en otras áreas de la empresa
--	--	--	--	---

2) Producción de energía renovables				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	$((KWh/añoX - KWh/año X-1) / KWh/año X-1) * 100$	10% más en los últimos 12 meses respecto del año X-1	11% menos en los últimos 12 meses respecto del año X-1	Se analiza la implementación en otras áreas de la empresa

3) Porcentaje de la energía consumida que procede de fuentes renovables				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	Kw producidos por generador fotovoltaico/Kw totales consumidos	30%	32%	Verificar la posibilidad de incorporar los excedentes producidos a proyectos internos de valor sustentable

4) Emisiones de CO2				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Procesos Internos 	$BCO_2 = (E f_{CO_2}) b_{CO_2}$ Donde E es la energía autogenerada según la potencia instalada en kWh en un año. f_{CO_2} es el coeficiente de CO2 dejado de emitir y b_{CO_2} es el valor unitario del bono en el mercado.	40	0	No se está midiendo. Analizar los caminos de acción.

5) Costo de Energía Consumida				
Perspectiva	Indicador	Objetivo	Último valor relevado -30/6/23-	Acciones correctivas / preventivas
Financiera 	$\frac{(\$/(\text{KWh/año X} - \text{\$/KWh/año X-1)})}{\$/\text{KWh/año X-1}}$	5% menos respecto del año X-1	6% menos respecto del año X-1	Se analiza neto del efecto inflacionario en los precios

CONCLUSIONES

El control de los KPIs es una necesidad, pero debemos realizar un seguimiento de ellos dentro del contexto de ciertos objetivos y estrategias; de lo contrario, su impacto será limitado.

El **Cuadro de Mando Integral** nos proporciona una forma ágil y eficaz para alinear nuestros esfuerzos hacia el cumplimiento de los ODS y la comunicación relacionada con los resultados obtenidos.

Desde la cátedra de Control de Gestión de la U N Cuyo, y en el ejercicio de nuestras actividades como profesionales independientes, entendemos que estas estrategias definidas por las organizaciones analizadas, ya sean estas de creación de Valor compartido y/o de apoyo total a las ODS, son objetivos que derraman en todas y cada una de las perspectivas del CMI, expresadas en el Mapa Estratégico de la Organización como indicadores causa o efecto.

Debido a la importancia y envergadura de estas acciones, consideramos que el mejor enfoque sería analizar el cuadro de mando de la estrategia actual y asegurarse de que los objetivos asignados, en todas las perspectivas cumplan con los requisitos de sostenibilidad y visualicen el monitoreo y las métricas deseadas de los ODS de las organizaciones

De esa forma, desde nuestra profesión, y a través de la educación y/o la actividad profesional estaremos asegurando promover el cumplimiento de los objetivos de la agenda 2030 de Naciones Unidas y de los Objetivos de Desarrollo Sostenible, a su vez que promoveremos organizaciones más saludables y con conciencia social, sin dejar de lado los objetivos de las organizaciones referidos a crecimiento, competencia y sostenibilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- ALEA GARCÍA, A. *Responsabilidad social empresarial. Su contribución al desarrollo sostenible*. Revista: Futuros. Volumen 5. Número 17. Primera parte. 2007
- BRUNDTLAND, H. *Sustainable Development. World Commission on Environment and Development* (Oslo, ONU, 1987).
- FARRÉ, D. *Vinculando a la teoría de los stakeholders con enfoques y técnicas de gestión*. XI Congreso Internacional de Costos y Gestión (Trelew, 2009)
- GARCIA, M. *La Responsabilidad Social Empresarial y las Finanzas*. (on line). Cuadernos de Administración, volumen 27, Universidad del Valle, Colombia. 2011. (consultado abr/21).
<http://www.scielo.org.co/pdf/cuadm/v27n46/v27n46a04.pdf>
- INTERNATIONAL INSTITUTE FOR ENVIRONMENT AND DEVELOPMENT. *Análisis del poder de las partes interesadas* (SL, SE, 2005)
- MÖLLER, A., Y SCHALTEGGER, S., *The Sustainability Balanced Scorecard as a Framework for Ecoefficiency Analysis*, Journal of Industrial Ecology, 9(4), 73-83., octubre 2005.
<http://doi.org/10.1162/108819805775247927>.
- OPORTO, D. *Directores, Accionistas de Empresas y la RSE* (SI, La Razon, 2012).
- PORTER M. & KRAMER M. *“La creación del valor compartido”* (en: Revista Harvard Business, enero-febrero 2011).
- PRESIDENCIA DE LA NACION, CONSEJO NACIONAL DE COORDINACION DE POLITICAS SOCIALES, *Los 17 objetivos de desarrollo sostenible*(on line) (consultado julio 2023)
<https://www.argentina.gob.ar/politicassociales/ods/institucional/17objetivos>
- ORIOL AMAT F. y CAMPA PLANA S., *Manual del Controler, Profit*, 2da. Ed, España 2013.
- PROGRAMA DE LAS NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO (on line) (consultado julio 2023)
<https://www.undp.org/es/sustainable-development-goals>
- SAVKIN ALEKSEY, *Ejemplos de Indicadores y CMI de Sostenibilidad Empresarial*, BSC Designer, 31 mayo, 2019, <https://bscdesigner.com/es/cmi-y-kpis-para-sostenibilidad.htm>
- ZAVODNA, L. S, *Sustainability as part of Balanced Scorecard*. Global Economic Observer, 2013.