

PARTE 2

Estrategia y análisis: G4-1, G-2

Estrategia y análisis

Los Contenidos básicos de esta Categoría ofrecen una imagen general de la sostenibilidad de la organización, que sirve de marco para la información más detallada que se aporta en apartados posteriores de la Guía. En el apartado dedicado a la Estrategia y el Análisis pueden emplearse datos de otras secciones de la memoria, aunque su propósito no es resumir el contenido de esta, sino ayudar a comprender las cuestiones de carácter estratégico.



- a. Inclúyase una declaración del responsable principal de las decisiones de la organización (la persona que ocupa el cargo de director ejecutivo, presidente o similar) sobre la importancia de la sostenibilidad para la organización y la estrategia de esta con miras a abordarla.

En la declaración debe exponerse la visión general y la estrategia a corto, mediano y largo plazo, con especial atención a la gestión de los efectos económicos, ambientales y sociales significativos propiciados por la organización, o bien de los efectos que puedan asociarse a las actividades resultantes de su relación con otras entidades (por ejemplo, proveedores, personas u organizaciones de las comunidades locales). La declaración ha de reflejar:

- prioridades estratégicas y temas clave a corto y mediano plazo en relación con la sostenibilidad, tales como el cumplimiento de criterios internacionales y la relación de tales cuestiones con la estrategia y el éxito a largo plazo de la organización;
- tendencias generales (por ejemplo, de índole macroeconómica o política) que afectan a la organización y repercuten en sus prioridades sobre sostenibilidad;
- sucesos, logros y fracasos más importantes a lo largo del periodo objeto de análisis;
- opinión sobre el desempeño en relación con los objetivos;
- opinión sobre los retos y objetivos más importantes para la organización en el próximo año y objetivos para los próximos tres a cinco años; y
- otros aspectos relacionados con el enfoque estratégico de la organización.

DIRECTRICES

Referencias

- Naciones Unidas, Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar», 2011.
- Naciones Unidas, *Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los derechos humanos*, 2008.
- Naciones Unidas, *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, John Ruggie, 2011

a. Describa los principales efectos, riesgos y oportunidades.

La organización ha de facilitar dos descripciones breves de los principales efectos, riesgos y oportunidades.

La primera descripción debe centrarse en los efectos de la organización en el ámbito de la sostenibilidad y en los grupos de interés, sin olvidar los derechos reconocidos por las leyes nacionales y las normas internacionales pertinentes. Debe tenerse en cuenta el rango de las expectativas y los intereses razonables de los grupos de interés de la organización. Este apartado debe contener:

- una descripción de los efectos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, vinculados a sus correspondientes retos y oportunidades. Entre otros, han de mencionarse la relación con los derechos de los grupos de interés reconocidos por las leyes nacionales y las expectativas en cuanto a las normas y regulaciones internacionales adoptadas;
- una explicación del enfoque adoptado para priorizar tales retos y oportunidades;
- las principales conclusiones sobre los progresos al abordar estas cuestiones y sobre el desempeño en este sentido durante el periodo objeto de análisis. Debe incluirse una evaluación de las causas de un desempeño deficiente o mejor de lo previsto;
- una descripción de los procesos más importantes para abordar el desempeño y los cambios relevantes.

El segundo apartado ha de centrarse en la repercusión que las tendencias, los riesgos y las oportunidades relacionados con la sostenibilidad tienen en las perspectivas a largo plazo y en el desempeño económico de la organización, con información específica y pertinente para los grupos de interés accionarial proveedores de capital que puedan trabajar en dicho ámbito en el futuro. El segundo apartado debe contener:

- una descripción de los riesgos y las oportunidades que se derivan de las tendencias en materia de sostenibilidad más importantes para la organización;
- prioridad otorgada a los aspectos clave para la sostenibilidad, tales como los riesgos y las oportunidades en función de su relevancia para la estrategia, la posición competitiva y los factores cualitativos y, de ser posible, cuantitativos determinantes para el valor económico de la organización;
- un cuadro en el que se resuman:
 - los objetivos, el desempeño en función de estos y las lecciones aprendidas en el periodo objeto de análisis;
 - los objetivos de cara al siguiente periodo y los objetivos a mediano plazo (entre tres y cinco años) relacionados con los riesgos y oportunidades clave;
- una descripción breve de los mecanismos vigentes de gobierno corporativo con ánimo de gestionar tales riesgos y oportunidades, e identificación de otros riesgos y las oportunidades relacionados.

Gobierno

Estos Contenidos básicos aportan una visión de conjunto de:

- la estructura de gobierno y su composición;
- el papel del órgano superior de gobierno a la hora de establecer los propósitos, los valores y la estrategia de la organización;
- la evaluación de las competencias y el desempeño del órgano superior de gobierno;
- las funciones del órgano superior de gobierno en el ámbito de gestión del riesgo;
- las funciones del órgano superior de gobierno en la elaboración de memorias de sostenibilidad;
- las funciones del órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño económico, ambiental y social; y
- retribución e incentivos.

Referencias

- Programa de capacitación de dirigentes del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, *A New Agenda for the Board of Directors: Adoption and Oversight of Corporate Sustainability*, 2012.

Definiciones

Para todos los Contenidos básicos del apartado de Gobierno, ténganse en cuenta las siguientes definiciones:

- Alta dirección
- Órgano superior de gobierno
- Sistema de administración dual

Véase el glosario de la página 249 del *Manual de aplicación*.

LA ESTRUCTURA DE GOBIERNO Y SU COMPOSICIÓN

Una estructura de gobierno y una composición de la organización transparentes favorecen la rendición de cuentas por parte de los órganos y los individuos pertinentes. Estos Contenidos básicos describen el modo en que se establece y estructura el órgano superior de gobierno para respaldar el propósito de la organización, y la relación de este con las dimensiones económica, ambiental y social.



G4-37

- a. Describa los procesos de consulta entre los grupos de interés y el órgano superior de gobierno con respecto a cuestiones económicas, ambientales y sociales. Si se delega dicha consulta, señale a quién y describa los procesos de intercambio de información con el órgano superior de gobierno.

LAS FUNCIONES DEL ÓRGANO SUPERIOR DE GOBIERNO EN LA EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ECONÓMICO, AMBIENTAL Y SOCIAL

Estos Contenidos básicos ayudan a comprender cómo participa el órgano superior de gobierno en la evaluación del desempeño de la organización en los asuntos económicos, ambientales y sociales, y su vinculación en la respuesta a las conclusiones de dicho seguimiento. El desempeño económico, ambiental y social plantea una serie de riesgos y oportunidades importantes que el órgano superior de gobierno debe asegurarse de evaluar y abordar, cuando sea procedente. Estos Contenidos básicos reflejan también los procesos que se siguen para transmitir las preocupaciones de importancia al órgano superior de gobierno.



G4-49

- a. Describa el proceso para transmitir las preocupaciones importantes al órgano superior de gobierno.



G4-53

- a. Explique cómo se solicita y se tiene en cuenta la opinión de los grupos de interés en lo que respecta a la retribución, incluyendo, si procede, los resultados de las votaciones sobre políticas y propuestas relacionadas con esta cuestión.



- a. Indique por qué el Aspecto es material. Señale qué impactos hacen que este Aspecto sea material.
- b. Describa cómo gestiona la organización el Aspecto material o sus efectos.
- c. Facilite la evaluación del enfoque de gestión, entre otros:
 - los mecanismos para evaluar la eficacia del enfoque de gestión;
 - los resultados de la evaluación del enfoque de gestión; y
 - cualquier modificación relacionada del enfoque de gestión.



DIRECTRICES

Directrices para G4-DMA-a

Indique por qué el Aspecto es material. Como mínimo hay que aportar información sobre los impactos de la organización, tanto positivos como negativos, relacionados con ese Aspecto. Para obtener más información sobre la identificación de Aspectos materiales, véanse las directrices para G4-18 (págs. 32 a 42 del *Manual de aplicación*).

Describa los procesos de los que se sirve la organización para identificar sus impactos reales o potenciales; por ejemplo, la diligencia debida.

Directrices para G4-DMA-b

Facilite información suficiente para que los usuarios de la memoria entiendan el enfoque de la organización respecto a la gestión de los Aspectos materiales y sus impactos.

Indique si con dicho enfoque se persigue evitar, mitigar o remediar los impactos negativos, o mejorar los impactos positivos.

Si la organización carece de un enfoque de gestión para determinados Aspectos materiales, indique si existe un plan para aplicarlo o los motivos por los que no se dispone de él.

Describa los componentes del enfoque de gestión. Sin ánimo de ser exhaustivos, a continuación se indican algunos de los posibles componentes del enfoque de gestión (el orden no tiene importancia):

- políticas;
- compromisos;
- objetivos y metas;
- responsabilidades;
- recursos; y
- medidas específicas.

Políticas

Facilite información sobre las políticas en las que la organización basa su enfoque para gestionar el Aspecto material.

Cabe incluir un sumario, un resumen o un enlace a las políticas de carácter público que cubren al Aspecto material. Facilite la siguiente información sobre tales políticas:

- entidades a las que afectan y ubicación de estas;
- identificación de la persona o el comité responsable de aprobar las políticas;
- referencias a normas internacionales e iniciativas con un amplio reconocimiento; y
- fecha de publicación y última revisión.

Compromisos

Incluya una declaración de intenciones de gestionar los impactos del Aspecto material.

Si no se dispone de tal declaración, indique:

- la postura de la organización respecto al Aspecto material;
- si el compromiso de gestionar el Aspecto material responde a una obligación regulatoria o va más allá; y
- el grado de cumplimiento de las normas internacionales e iniciativas con un amplio reconocimiento relacionadas con el Aspecto.

Objetivos y metas

Describa:

- la base de referencia y el contexto de los objetivos y metas;
- las entidades que se incluyen en los objetivos y metas y su ubicación;
- el resultado previsto (cuantitativo o cualitativo);
- el plazo previsto para alcanzar cada objetivo y meta; y
- si los objetivos y metas son obligatorios (establecidos por ley) o voluntarios; si son obligatorios, señale qué leyes lo establecen así.

↓ G4-DMA CONTINUACIÓN

Responsabilidades

Determine:

- quién es el responsable de gestionar el Aspecto material; y
- si dicha responsabilidad está vinculada a evaluaciones del desempeño o mecanismos de incentivos.

Para obtener información sobre la divulgación de las responsabilidades de los órganos superiores de gobierno, véase la sección «Gobierno», en el apartado 4.1 sobre Contenidos básicos generales del *Manual de aplicación* (págs. 54 a 61).

Recursos

Indique qué recursos se han asignado para gestionar el Aspecto material —por ejemplo, económicos, humanos o tecnológicos— y explique en qué se ha basado la decisión.

Medidas específicas

Indique qué medidas específicas se han tomado en relación con el Aspecto material y explique qué se ha hecho para alcanzar los objetivos y las metas. Son medidas específicas:

- los procesos;
- los proyectos;
- los programas; y
- las iniciativas.

Para cada una de las medidas específicas identificadas, quizá la organización desee explicar:

- qué entidades se han cubierto con tales medidas y dónde se encuentran;
- si las medidas son ad hoc o sistémicas;
- si las medidas son a corto, mediano o largo plazo;
- cómo se priorizaron las medidas;
- si las medidas específicas se inscriben en un proceso de diligencia debida y si persiguen evitar, mitigar o remediar los impactos negativos del Aspecto material; y
- si las medidas se basan en normas internacionales como las *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, el marco de las Naciones Unidas «Proteger, respetar y remediar» para las actividades empresariales y los derechos humanos y los Principios Rectores de las Naciones Unidas sobre las empresas y los derechos humanos.

Directrices para G4-DMA-c

Al divulgar la evaluación de su enfoque de gestión, las organizaciones pueden centrarse en tres cuestiones:

- Mecanismos para evaluar la eficacia del enfoque de gestión.

Entre otros:

- auditoría o verificación interna o externa (tipo, sistema, alcance);
- sistemas de medición;
- calificaciones externas de la actuación profesional;
- referencias; y
- opiniones de los grupos de interés.

- Resultados:

- indicadores de GRI o indicadores específicos de la organización para divulgar resultados;
- valoración del desempeño respecto a los objetivos y las metas: principales logros y deficiencias;
- cómo se comunican los resultados;
- retos y deficiencias en el enfoque de gestión
- obstáculos hallados, esfuerzos vanos y experiencia adquirida en el proceso; y
- progresos en la aplicación del enfoque de gestión.

- ¿En qué ha cambiado la organización como consecuencia de lo anterior?

- cambios en la asignación de recursos, los objetivos, las metas y las medidas específicas para mejorar el desempeño; y
- otros cambios en el enfoque de gestión.

Referencias

- Organización de Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE), *Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales*, 2011.
- Naciones Unidas, Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para «proteger, respetar y remediar», 2011.
- Naciones Unidas, *Proteger, respetar y remediar: un marco para las actividades empresariales y los derechos humanos*, 2008.
- Naciones Unidas, *Report of the Special Representative of the Secretary-General on the issue of human rights and transnational corporations and other business enterprises*, John Ruggie, 2011.

Directrices para los Indicadores y la Información Específica sobre el enfoque de gestión

Los indicadores ofrecen información sobre el desempeño o los efectos económicos, ambientales y sociales de la organización en referencia a sus Aspectos materiales.

Los Aspectos materiales son aquellos que reflejan los impactos económicos, ambientales y sociales significativos de la organización, o bien aquellos que tienen un peso notable en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés.

Cada aspecto cuenta con indicadores y directrices de carácter específico, tal como refleja el Cuadro 1 de la página 65 del Manual de aplicación.

Esta sección contiene directrices para los indicadores de cada categoría y aspecto; entre ellos, los relativos a la Información sobre el enfoque de gestión específica de cada aspecto. En la fecha de publicación de este documento todavía no se habían elaborado directrices sobre la Información sobre el enfoque de gestión específica para todos los aspectos de la Guía.

La organización ha de comunicar si la información sobre un indicador o la información específica sobre el enfoque de gestión no abarca el límite que se haya determinado para un Aspecto material concreto en los Contenidos básicos generales G4-20 y G4-21.