



LOGRAR UN CONTROL INTERNO EFECTIVO SOBRE LA PRESENTACIÓN DE INFORMES DE SOSTENIBILIDAD (ICSR):

Generar confianza y fiabilidad a través del
Marco Integrado de Control Interno COSO

TRADUCCIÓN AL ESPAÑOL

ÍNDICE

Publicación interpretativa no vinculante	4
Prológo de dos expresidentes de COSO: Llamada a la acción	5
Resumen ejecutivo	6
Definiciones	8
Reconocimientos	9
Recomendaciones: Crear confianza en la información de sostenibilidad	11
Antecedentes	16
¿Qué es COSO?	17
Marco COSO-CI-2013: Principios básicos	19
Aplicación del Marco COSO-CI-2013 a la información no financiera	20
Información de sostenibilidad: objetivos y usuarios	21
Organismos reguladores y normativos que vigilan la presentación de informes ESG	24
ESG: tipos de información de sostenibilidad	25
Entrega de informes ESG	26
Diferencias entre presentación de informes financieros convencionales e información de sostenibilidad	28
Aplicación de los principios del Marco COSO-CI-2013 a la sostenibilidad: Crear control interno sobre la información de sostenibilidad (ICSR)	32
Componente: Entorno de control	34
1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos	34
2. Ejerce las responsabilidades de supervisión del consejo de administración	38
3. Establece estructuras, autoridad y responsabilidades	42
4. Demuestra su compromiso con unos recursos humanos competentes	45
5. Exige responsabilidades	47
Componente: Evaluación de riesgos	50
6. Especifica objetivos adecuados	50
7. Identifica y analiza los riesgos para alcanzar objetivos empresariales sostenibles	56
8. Evalúa el riesgo de fraude	61
9. Identifica y analiza los cambios significativos y las tendencias emergentes	65
Componente: Actividades de control	69
10. Selección y desarrollo de actividades de control	69
11. Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología	72
12. Ejerce la supervisión mediante políticas y procedimientos	78
Componente: Información y comunicación	82
13. Utiliza información relevante	82
14. Comunicación interna	86
15. Se comunica externamente	89

ÍNDICE

(Continuación)

Componente: Actividades de supervisión	93
16. Realiza evaluaciones continuas o independientes	93
17. Evalúa y comunica deficiencias	96
Principios en acción: Casos ilustrativos	98
Ejemplo: Una organización que cotiza en bolsa y está sujeta a la normativa sobre presentación de información considera su programa de informes	99
Ejemplo: Un proveedor privado inicia su andadura empresarial sostenible	101
Ejemplo: Una organización que cotiza en bolsa continúa su evolución hacia un aseguramiento razonable ...	103
Las 10 lecciones más importantes	105
Biografías	106
Fuentes	108



COSO es una iniciativa conjunta de cinco entidades del sector privado creada originalmente en 1985 con el objetivo de ayudar a las organizaciones a mejorar su funcionamiento mediante el desarrollo de un liderazgo de opinión que refuerce el control interno, la gestión de riesgos, la gobernanza y la lucha contra el fraude. Las entidades impulsoras de COSO son: American Accounting Association (AAA), American Institute of Certified Public Accountants (AICPA), Financial Executives International (FEI), Institute of Management Accountants (IMA) y The Institute of Internal Auditors (IIA).

PUBLICACIÓN INTERPRETATIVA NO VINCULANTE

Este informe no es vinculante. Únicamente expresa las interpretaciones, opiniones y perspectivas de los autores sobre cómo puede aplicarse el Marco Integrado de Control Interno COSO a la información y a las actividades empresariales sostenibles.

Copyright © 2023, Comité de Organizaciones Patrocinadoras de la Comisión Treadway (COSO).

MIEMBROS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN DE COSO

Lucia Wind

Presidenta de COSO

Paul J. Sobel

Presidente de COSO (2018-2022)

Douglas F. Prawitt

American Accounting Association

Jennifer Burns

American Institute of
Certified Public Accountants

Daniel C. Murdock

Financial Executives International

Larry R. White

Institute of Management Accountants

Jeffrey C. Thomson

Institute of Management Accountants (2018-2022)

Patty K. Miller

The Institute of Internal Auditors



Para más información, consulte www.coso.org.

PRÓLOGO DE DOS EXPRESIDENTES DE COSO: LLAMADA A LA ACCIÓN

Cuando se publicó por primera vez en 1992, el Marco Integrado de Control Interno del Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission tenía como objetivo intentar resolver problemas imprevistos, sin precedentes y embarazosos relacionados con la presentación de la información financiera fraudulenta. Las organizaciones impulsoras de COSO, desprestigiadas por estos hechos, se unieron para tratar de recuperar su mermada reputación, minimizar estos casos y desarrollar una solución para evitar más casos de irregularidades y fraude en el *reporting* de la información financiera corporativa. Con el nombramiento y liderazgo del excomisionado del supervisor bursátil estadounidense, la SEC, James C. Treadway Jr., lo consiguieron abordando una definición de control interno y el diseño de una estructura y un modelo de gobierno que pudiera utilizar cualquier organización, sin importar su tamaño, para desarrollar y evaluar el control interno, un término clave que, sorprendentemente, no había sido formalmente bien definido en el pasado. Sin embargo, a pesar de todo, el reglamento propuesto que exigía la evaluación y la presentación de informes sobre control interno no fue aprobado.

Avancemos hasta el año 2000. El fraude en el *reporting* de informes financieros corporativos volvió sigilosamente a primer plano con numerosas reformulaciones de cuentas y la consiguiente destrucción de valor empresarial en niveles nunca vistos antes. Sin embargo, esta vez el Congreso de Estados Unidos y la SEC actuaron con mayor determinación. Como parte de la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX) y la constitución del Consejo de Supervisión de Contabilidad de Empresas Públicas (PCAOB, por sus siglas en inglés), se exigió una evaluación del control interno sobre la información financiera (ICFR, por sus siglas en inglés) utilizando un "marco adecuado". Y el marco COSO de 1992 reunía las condiciones. En la actualidad, este es básicamente el único marco adecuado utilizado por empresas que cotizan en las bolsas de Estados Unidos para informar sobre la eficacia del ICFR mediante la certificación de la dirección y, para grandes empresas, el aseguramiento adicional del ICFR por parte de un auditor externo.

Desde 2011 hasta 2013 se revisó a fondo la edición de 1992 y se actualizó. El proceso culminó con la

publicación del Marco Integrado de Control Interno 2013 revisado.

La versión de 2013 es el marco de control interno más ampliamente utilizado para cumplir los requisitos del artículo 404 de la Ley SOX y para la presentación de informes ICFR. Se ha traducido a la mayoría de los idiomas de los países con los principales mercados de valores del mundo.

Una modificación importante de la edición de 2013 fue la eliminación del término "financieros" del objetivo de *reporting* para ampliar el alcance y la aplicación del marco a todas las formas de *reporting*, que la versión revisada define como internos, externos, financieros y no financieros. Una de las razones de esta modificación fue el claro reconocimiento en 2013 de que ya tenía lugar la presentación de informes corporativos adicionales en forma de informes reguladores ampliados, responsabilidad social corporativa, ciudadanía corporativa, sostenibilidad, y ahora, más recientemente, informes sobre cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), que reflejan tanto información financiera como no financiera con el foco puesto en la conservación de recursos, el desempeño y la creación de valor.

Como expresidentes de COSO implicados en el desarrollo y la divulgación del *Marco Integrado de Control Interno* revisado en 2013, nos complace observar la materialización de las modificaciones realizadas para aumentar la aplicabilidad a todas las formas de *reporting* y, en particular, a la presentación de informes de sostenibilidad y ESG. Estamos plenamente convencidos de que el uso del marco de 2013 para la presentación de informes de sostenibilidad y ESG mejorará en gran medida la efectividad, eficiencia y precisión general de los procesos subyacentes y controles internos, así como la precisión de esta presentación de informes. La presentación de informes de sostenibilidad y ESG parece haberse convertido ahora en una ampliación permanente del *reporting* corporativo en todo el mundo para atender mejor las necesidades de múltiples partes interesadas a la hora de comprender las fuentes del valor empresarial. Por lo tanto, debe haber un control interno efectivo sobre esta presentación de informes. •



David L. Landsittel
Presidente de COSO, 2008-2013



Robert B. Hirth Jr.
Presidente de COSO, 2013-2018

RESUMEN EJECUTIVO

Los controles internos efectivos son buenos para la empresa.

Esta es quizá una forma interesante de presentar el propósito de este documento de reflexión, pero, como autores del mismo, nuestro conocimiento colectivo sobre este asunto es muy directo. Los controles internos tienen valor más allá del cumplimiento y el reporte de información financiera externa. Llevar a cabo controles internos efectivos puede ayudar a una organización a articular su propósito, establecer sus objetivos y estrategia, y crecer de manera sostenible con confianza e integridad en todo tipo de información.

[El Marco Integrado de Control Interno de COSO](#), originalmente publicado en 1992 y actualizado en 2013 (Marco COSO-CI-2013, por sus siglas en inglés, o Marco), se desarrolló como guía para reforzar la confianza en todo tipo de datos e información. Citamos del prólogo del Marco con fecha de mayo de 2013:

- El Marco permitirá a las organizaciones desarrollar y mantener sistemas de control interno que puedan mejorar la probabilidad de conseguir los objetivos de la organización y adaptarse a los cambios en el negocio y los entornos operativos de modo efectivo y eficiente.
- El Marco continúa enfatizando la importancia del criterio por parte de la dirección a la hora de diseñar, implantar y llevar a cabo el control interno, y también a la hora de evaluar la efectividad de un sistema de control interno.
- El Marco ha sido mejorado gracias a la ampliación de la categoría de objetivos del reporte de información financiera para incluir otras formas importantes de *reporting*, como la presentación de informes internos y no financieros.

Creemos que esta ampliación incluye la **información de sostenibilidad**. Esta información, a la que a menudo se hace referencia como "no financiera", "cuadro de mando integral", "panel de desempeño", "cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG)", datos "integrados" o "de impacto", cada vez tiene mayor importancia, ya que las organizaciones desean mejorar su desempeño empresarial y sus relaciones con las partes interesadas, tanto locales

como globales.

Dadas las crecientes complejidades y desafíos que supone hacer negocios en el mundo actual, las organizaciones la elaboran para generar valor sostenible a largo plazo, de manera ética y sostenible. Las empresas están mejorando sus sistemas de gestión del desempeño para disponer de datos fiables para la toma de decisiones. Mientras tanto, inversores y agencias de calificación de todo el mundo buscan y recurren cada vez más a datos de resultados de sostenibilidad. De modo que entre todos los grupos de partes interesadas existe la necesidad de llevar a cabo controles efectivos y vigilar que esta información sea de alta calidad y adecuada para el propósito: la toma de decisiones en este mundo cambiante.

Tanto el Marco Integrado de Control Interno COSO de 1992, como la nueva versión de 2013 (colectivamente, Marco COSO-CI) son holísticos. El sistema integrado completo de una organización ayuda a conseguir sus objetivos, y la presentación de informes ESG externos que reflejen la realidad se basa en la totalidad de estos procesos en toda la empresa. Además, en lugar de una diferenciación clara y precisa, la esencia de los respectivos componentes, principios y puntos de enfoque se solapan. De hecho, como indica el título, la intención es la integración.

El camino hacia el ICSR

Este documento actualiza y amplía el estudio de 2017 [Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data](#), cuyos autores son Robert H. Herz, Brad J. Monterio y Jeffrey C. Thomson, quienes recibieron valiosas aportaciones y consejo del entonces presidente de COSO, Robert Hirth. Ese estudio abogaba por una mayor integración entre equipos financieros y de sostenibilidad como motor esencial del camino a seguir hacia la mejora del *reporting* interno y externo sobre sostenibilidad y el aumento de la calidad de los datos para la gestión de cuestiones empresariales sostenibles. Mientras que algunas de las personas y empresas entrevistadas para el estudio de 2017 adoptaron esta premisa y habían comenzado a implantar procesos y controles internos en este ámbito, nuestra sensación general

fue que la mayoría de las empresas todavía no había iniciado el camino.

Avancemos hasta el año 2023. A partir de nuestras entrevistas para esta publicación, percibimos un cambio radical de actitud desde 2017. En la actualidad, la presentación de informes de sostenibilidad y ESG se ha convertido en una área de especial interés para la alta dirección, consejeros, inversores, reguladores, clientes y otras partes interesadas, y observamos que ahora hay muchas más empresas que se encuentran en diversas etapas de implantación de controles y procesos de gobernanza sobre la recopilación, revisión y presentación de informes de sostenibilidad, incluyendo la creación de equipos multifuncionales compuestos por profesionales de

la empresa de los ámbitos de auditoría interna, legal, gestión de riesgos, finanzas y contabilidad, y sostenibilidad. Así que, de modo similar al control interno sobre el reporte de información financiera (ICFR), ahora estamos viendo el surgimiento de lo que llamamos control interno sobre la información de sostenibilidad (ICSR, por sus siglas en inglés). Aunque las organizaciones están en diferentes etapas de este proceso, desde nuestro punto de vista, la necesidad de reunir a personas con conocimientos y experiencia en las muchas dimensiones de la empresa sostenible con personas con experiencia en ICFR continúa siendo un elemento esencial para el éxito del diseño y la implantación del ICSR y la gestión de cuestiones de sostenibilidad. •

DEFINICIONES

Sin definiciones precisas y generalmente aceptadas, muchas personas utilizan de manera convencional variaciones del término "sostenibilidad" o "ESG" indistintamente. Siguiendo esta convención y sin definiciones claras, en esta publicación generalmente utilizamos la siguiente terminología:

Sostenibilidad: satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones para satisfacer sus propias necesidades.

Empresa sostenible: las actividades y operaciones que realiza una organización para conseguir sobrevivir a largo plazo como empresa en funcionamiento y al mismo tiempo ofrecer valor que cumpla las expectativas de todas las partes interesadas que aportan recursos a la organización para conseguir sus objetivos. A raíz de esto, información de sostenibilidad y *reporting* de información de sostenibilidad hacen referencia a datos o información que refleja las actividades y operaciones empresariales

sostenibles de una organización Y gestión empresarial sostenible se refiere a los medios con los que una organización dirige y vigila sus actividades e informes empresariales sostenibles.

ESG: acrónimo inglés de cuestiones medioambientales, sociales y de gobernanza. Este término se utiliza a menudo como sinónimo o abreviatura de sostenibilidad o empresa sostenible para referirse a la cadena de valor de información interna y externa. De manera más estricta y específica, se utiliza generalmente para describir las estructuras de la presentación de información externa de categorías de información de sostenibilidad a inversores y partes interesadas. •

RECONOCIMIENTOS

El consejo de COSO reconoce el trabajo de los [seis autores principales](#) de esta publicación. Esta publicación no hubiera sido posible sin su dedicación, experiencia y aportaciones.

Robert H. Herz

Expresidente del Consejo de Normas de Contabilidad Financiera; miembro fundador del Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad; exmiembro del consejo de administración, Fundación del SASB

Robert B. Hirth Jr.

Director general sénior, Protiviti

Douglas Hileman

Presidente, Douglas Hileman Consulting, LLC

Shari Helaine Littan

Directora de Política e Investigación de información corporativa, Institute of Management Accountants

Brad Joseph Monterio

Vicepresidente ejecutivo global, miembro de Competency & Learning, The Institute of Internal Auditors

Jeffrey C. Thomson

Presidente y CEO, Institute of Management Accountants

Los autores aprecian las aportaciones de todos los participantes en nuestra investigación y publicación, entre otros:

Charles Mario Abela

Asesor estratégico sénior, Value Balancing Alliance

Sanjay Anand

Presidente y CEO, Sarbanes Oxley Group LLC

Liz Barzelatto

Vicepresidenta y auditora jefe, IBM Corporation

Jared Brandman

Vicepresidente sénior, asesor jurídico y secretario, National Vision

Hank Boerner

Presidente y estratega jefe, Governance & Accountability Institute

Debbie Biddle-Castillo

Director general de Servicios de asesoría y Auditoría interna, KPMG

Kevin Dancey

CEO, Federación Internacional de Contadores

Brigitte de Graaff

Profesora adjunta, investigadora y directora del Programa CMA, Vrije Universiteit Amsterdam; presidenta, Grupo de trabajo internacional sobre gestión empresarial sostenible del IMA

Jim DeLoach

Director general, Protiviti

Michal P. Dusza

Socio, KPMG

Aaron Gagnon

Socio y director de Auditoría, McKinsey & Company

Manpreet Grewal

Vicepresidenta corporativa, Controller y directora de Contabilidad, United States Steel

Janine Guillot

Exasesora especial del presidente del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad; exdirectora ejecutiva, Consejo de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad y Fundación de Informes de Valor

Jeffrey Hales

Miembro, Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad

Maura Hodge

Responsable de Auditoría IMPACT, KPMG

Patti Humble

Directora de Contabilidad, UPS

Loreal Jiles

Vicepresidenta de Investigación, Liderazgo de opinión y directora global de DE&I, Institute of Management Accountants

Paul Juras

Profesor Vander Wolk de Contabilidad de gestión y desempeño operativo, Babson College

Robert King

Vicepresidente corporativo y director de Auditoría, FedEx Corporation

Tjeerd Krumpelman

Director global de Informes, Normativa y Gestión de partes interesadas, ABN AMRO

Mark LaMonte

Socio, WilliamsMarston LLC

Michael Littenberg

Socio y director global de ESG, CSR, Negocios y Derechos Humanos, Ropes & Gray LLP

Gina Mastantuono

Directora financiera, ServiceNow

Christopher McClure

Socio, responsable de Servicios ESG, Crowe LLP

Tim Mohin

Socio y director, Boston Consulting Group; exCEO, Iniciativa internacional de *reporting*

Kevin O'Connell

Responsable de ESG Trust Solutions Practice y de Gestión global de activos y patrimonio ESG, PwC

Ivor O'Neill

Director general de Servicios de riesgo, KPMG

Edward Olson

Socio, responsable nacional de ESG, MNP LLP

Kristin Proos

Directora de Estrategia financiera global e Informes ESG, Whirlpool Corporation

Marc Siegel

Socio de Aseguramiento, Informes corporativos y ESG, Liderazgo de opinión, Ernst & Young LLP

Kristen Sullivan

Socia, responsable de Auditoría global, Aseguramiento de la sostenibilidad y Servicios climáticos, Deloitte

Marty Vanderploeg

Presidente no ejecutivo, Workiva

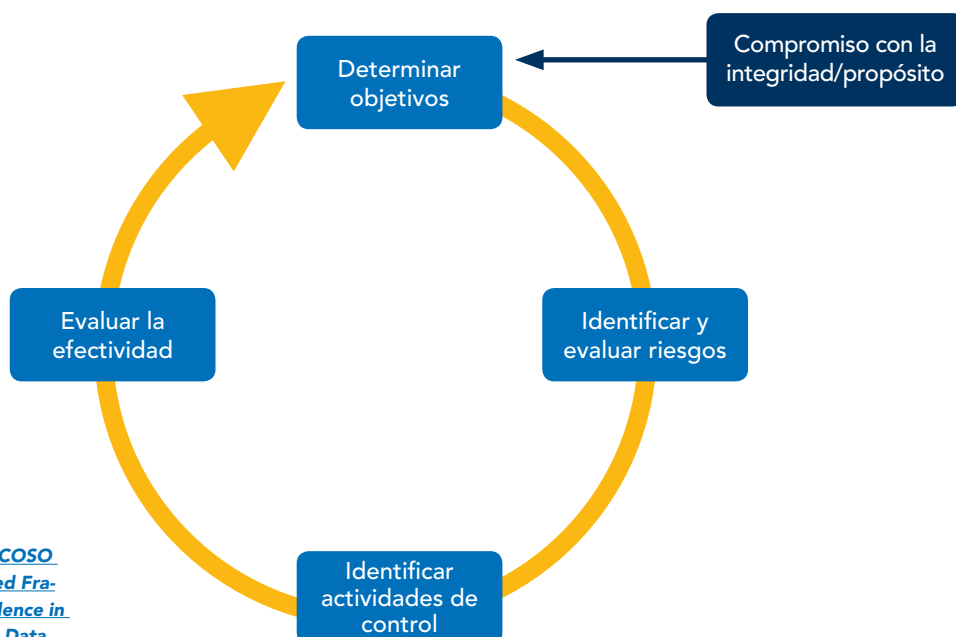
Larry White

CEO, Resource Consumption Accounting Institute

Recomendaciones: Crear confianza en la información de sostenibilidad

Como dejan claro el debate, las perspectivas y los ejemplos, la aplicación de controles internos efectivos a la información de sostenibilidad para fines internos y externos constituye un uso en rápido crecimiento de los conceptos de riesgo y control existentes. Se han consolidado algunas buenas prácticas recomendadas. Mientras que algunas grandes instituciones han progresado en la creación de controles en torno a la presentación de informes medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG), muchas organizaciones han diseñado controles específicos en torno a determinados parámetros empresariales sostenibles clave. Muchas otras también realizan procedimientos internos de verificación y aseguramiento para garantizar la tranquilidad de la dirección respecto a esta información. Sin embargo, son pocas las que han desarrollado sistemas integrados de control interno efectivo sobre su información de sostenibilidad relevante o útil para la toma de decisiones. Existe la expectativa entre legisladores, inversores y otros grupos de partes interesadas de que algunas organizaciones serán capaces de conseguir un aseguramiento razonable, en lugar de un aseguramiento limitado, sobre la presentación de informes externos relacionados con el clima y otros riesgos ESG. Todas las organizaciones y, en particular, las organizaciones profesionales de contabilidad se encuentran en un camino de aprendizaje y crecimiento para crear confianza en la información de sostenibilidad para la toma de decisiones interna y externa. Un buen punto de partida para implantar un control interno sobre los informes de sostenibilidad (ICSR) es el proceso y ecosistema del [Marco Integrado de Control Interno COSO](#), publicado originalmente en 1992 y actualizado en 2013 (Marco COSO-CI-2013 o Marco), con un añadido clave: el concepto de compromiso organizativo con la integridad y el propósito, que es un aspecto importante de la sostenibilidad (véase la Figura R-1: Flujo del Marco de Control Interno).

FIGURA R-1: FLUJO DEL MARCO DE CONTROL INTERNO



Basado en [Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data](#)

Este marco establece cinco puntos de actuación:

- 1. Compromiso con la integridad expresando el propósito.** Uno de los elementos clave cuando se comienza un programa empresarial sostenible es la articulación del propósito de la organización y el compromiso para actuar con integridad. En muchos casos, una organización puede tomar como referencia sus valores y declaración de misión. Sin embargo, en otros casos, puede ser beneficioso considerar una perspectiva más amplia: la razón por la que las partes interesadas aportan sus valiosos recursos a una organización y qué esperan a cambio.
- 2. Determinar objetivos.** La organización establece, documenta y comunica objetivos empresariales sostenibles internos y externos y determina principios de medición y presentación de informes para factores empresariales sostenibles específicos con suficiente detalle para que puedan aplicarse adecuadamente y considerarse en la evaluación de riesgos potenciales dentro del proceso de preparación de datos empresariales sostenibles.
- 3. Identificar y evaluar riesgos (y considerar oportunidades).** Para identificar riesgos significativos, la organización evalúa los factores de riesgo cualitativos y cuantitativos relevantes (por ejemplo, aquellos que pueden dar lugar a una declaración errónea), que puedan razonablemente poner en peligro la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles. Esto incluye una determinación del alcance del riesgo, si este puede gestionarse y de qué manera. Además, uno de los beneficios clave del desarrollo y la puesta en marcha de iniciativas empresariales sostenibles es destacar las formas de convertir los riesgos en oportunidades estratégicas, como reducción de residuos, compromiso acentuado de las partes interesadas y mejora del uso de los recursos.
- 4. Identificar actividades de control.** Al entender los riesgos para lograr objetivos empresariales sostenibles y los procesos que sustentan la medición, gestión y comunicación de los datos, la organización identifica actividades de control específicas para gestionar un riesgo o mitigarlo hasta un nivel aceptable.
- 5. Evaluar la efectividad.** Tras establecer un control interno sobre actividades empresariales sostenibles y la presentación de información ESG, la organización puede evaluar regularmente el diseño y el funcionamiento del sistema para determinar si los componentes y principios del Marco (véase [Antecedentes](#)) están presentes y en funcionamiento.

Como muestran algunos ejemplos en este documento, la aplicación del Marco COSO-CI-2013 como marco consistente y sistemático para el logro de un sistema efectivo de control interno sobre la presentación de informes y las actividades empresariales sostenibles puede dar lugar a diversos beneficios, entre otros:

- Compromiso de los empleados, socios y partes interesadas de una organización con el propósito y los objetivos articulados.
- Mejora de la calidad, utilidad, comparabilidad y fiabilidad de los datos.
- Fortalecimiento de la capacidad para apoyar operaciones y objetivos de cumplimiento.
- Toma de decisiones mejor fundamentada por la dirección, inversores externos y otras partes interesadas.
- Mejor comprensión de los riesgos y de la capacidad para mitigarlos.
- Mayor eficiencia del mercado global.
- Mayor acceso al capital y menor coste de capital.

Las organizaciones cuyos objetivos empresariales sostenibles están alineados con sus estrategias de negocio y que se centran en las cuestiones que más probablemente contribuirán al desempeño, creación y preservación de valor, tienen más posibilidades de gozar de estos beneficios.

Alinear el reporte externo con los beneficios internos

Conseguir beneficios internos

Los parámetros relacionados con cuestiones clave de sostenibilidad pueden ofrecer a las organizaciones información empresarial para respaldar la toma de decisiones interna y la gestión del desempeño e impactos. Cuando una organización revisa su gestión de información clave de sostenibilidad con objetivos de *reporting* internos, puede que desee considerar los siguientes factores relacionados con su gobernanza de datos y prácticas de gestión (esto no representa una lista exhaustiva de consideraciones, sino más bien un intento por destacar determinados aspectos clave de esta evaluación):

- ¿La creación, recopilación, validación, almacenamiento, uso, archivo y borrado de activos de información sobre sostenibilidad relacionada con la empresa cumple su política de gobierno de datos o estrategia para respaldar una gestión responsable?
- ¿Está la información de sostenibilidad pertinente y fiable integrada en los informes, procesos y sistemas de *reporting* de gestión existentes? Si lo está, ¿la dirección utiliza activamente esta información para ejecutar sus operaciones? Si no lo está, ¿por qué no?
- ¿Se mantiene la trazabilidad de los datos (la conexión con las fuentes originales) en los sistemas de información y la cadena de suministro?
- ¿La organización hace uso de la tecnología para establecer y mantener la trazabilidad de datos, acceder a la información y conectar con los datos de origen? Si no es así, ¿está preparada para hacerlo fácilmente?
- ¿Se mantienen y conservan las conexiones y dependencias relevantes entre información de sostenibilidad y otros tipos de información?
- ¿Con qué frecuencia se recopilan datos de sostenibilidad clave? ¿Pueden recopilarse y comunicarse internamente de una manera oportuna y rentable?
- ¿Está la información de sostenibilidad útil para la toma de decisiones integrada en los análisis clave que respaldan las decisiones de la dirección, como aquellos relacionados con la asignación de recursos, el desarrollo de productos, fusiones y adquisiciones, cumplimiento normativo y gestión de riesgos?
- ¿Están alineados los incentivos del empleado y el socio/proveedor de la cadena de suministro con los objetivos empresariales sostenibles de la organización, como servicio y desarrollo de productos? ¿Está diseñado el producto en consonancia con las demandas en torno a la sostenibilidad de los clientes y se tiene en cuenta a lo largo de la cadena de distribución?
- ¿Tienen los informes sentido y utilidad más allá del cumplimiento de las normas de *reporting* financiero y respaldan la toma de decisiones de la dirección sobre el despliegue y uso de recursos de modo que la organización obtenga resultados y logre su propósito?

Conseguir beneficios externos

La misma información puede tener una difusión que sea de utilidad para la toma de decisiones de usuarios externos, tales como inversores. Al revisar sus prácticas de gestión de datos para los indicadores clave de desempeño (KPIs en sus siglas en inglés) específicos con objetivos de *reporting* de sostenibilidad externos, es posible que una organización desee considerar los siguientes factores (esta no pretende ser una lista exhaustiva):

- ¿Está la información de sostenibilidad clave integrada en los sistemas de información existentes? Si no es así, ¿puede incorporarse fácilmente? ¿O pueden crearse controles efectivos en torno a sistemas y plataformas actuales u otros sistemas o plataformas fiables?
- ¿Se han establecido políticas formales y consistentes en la organización para garantizar la recopilación, validación, análisis y presentación/comunicación de informes/datos de sostenibilidad fiables?
- ¿Ha establecido y comunicado la organización de manera clara la propiedad y responsabilidad por la recopilación, validación, presentación de informes/comunicación de información de sostenibilidad clave? ¿Y ha implantado mecanismos de intervención y corrección para la consecución de los objetivos establecidos?

- ¿Están los procesos de elaboración/comunicación de informes de sostenibilidad de la organización bien documentados, incluyendo controles para evitar o detectar información errónea? ¿Están alineados con otros canales de comunicación externos para mantener la coherencia?
- ¿Se han implicado los equipos de auditoría interna, cumplimiento normativo, dirección financiera y los terceros pertinentes, como el proveedor de aseguramiento externo (si se requiere o estima positivo), en revisar la calidad de la información clave de sostenibilidad, que respalda los procesos y el sistema de control interno?
- ¿Existe confianza en la calidad de los datos? ¿Se sentiría un CEO o un Director Financiero capacitado para firmar una certificación con seguridad?

Para obtener beneficios internos y externos de un sistema efectivo de control interno sobre el reporte de la información de sostenibilidad para usuarios tanto internos como externos, es fundamental la gobernanza y la trazabilidad de los datos. Los KPIs y datos de operaciones para el reporte y la toma de decisiones empresariales sostenibles/ESG y financieras deben estar gobernados por una arquitectura de datos integrada y holística. Hoy en día, es probable que muchos de los datos de informes financieros estén estructurados y almacenados en sistemas contables y fluyan a través de las herramientas de planificación de recursos empresariales (ERP). Por otro lado, la información de sostenibilidad y ESG tiende a ser a largo plazo y más cualitativa, con fuentes de datos tanto internas como externas a los sistemas de la organización y se necesita una considerable ponderación y modelado de datos. Al mismo tiempo, los equipos de operaciones pueden tener acceso a datos específicos fiables para corregir desviaciones. Es sumamente valioso trasladar y conectar información financiera, datos operativos e información de sostenibilidad. Esta integración respalda no solo los informes ESG, sino también la toma de decisiones interna.

Puntos clave: objetivos de las partes interesadas en torno a la sostenibilidad

Surgen diversos temas clave (e importantes [conclusiones principales](#)) a medida que las organizaciones comienzan o continúan su camino hacia el establecimiento y el mantenimiento de un sistema efectivo de control interno de la información financiera y la de sostenibilidad. A pesar de que el ICSR no está bien consolidado en la práctica, puede obtenerse información crucial de las experiencias de estas organizaciones que están abriendo el camino a otros, por ejemplo:

- **Cultivar una cultura de responsabilidades.** Para que el control interno sobre la información de sostenibilidad y los datos de desempeño actúen de manera eficaz es esencial que todos los implicados en la recopilación, validación, gestión y comunicación de la información de sostenibilidad comprendan la importancia estratégica del desempeño organizativo en cuestiones clave, así como la importancia de controles eficaces para garantizar que los responsables de la toma de decisiones tengan acceso a información fiable sobre dicho desempeño.
- **Revisar la interrelación del propósito y diversos objetivos.** Uno de los medios principales para que una organización utilice estratégicamente las prácticas y conceptos de empresa sostenible es considerar (y reconsiderar) la manera en que su misión o propósito declarado impulsa sus objetivos. Como muestra el Marco COSO-CI-2013, es importante que los objetivos de una organización -ya sean financieros, no financieros, de cumplimiento normativo, operativos, internos o sostenibles- estén equilibrados, armonizados y sean comprendidos en toda la organización. Los controles efectivos comienzan teniendo en cuenta este equilibrio.
- **Establecer un equipo multifuncional.** Crear y formar a un equipo multifuncional puede ser un primer paso valioso para iniciar el proceso de integración. Este equipo proporciona diversas perspectivas y experiencia en la materia a la hora de evaluar cuestiones relacionadas con sostenibilidad, métricas y controles. Las organizaciones pueden recurrir a un conjunto diverso de departamentos, incluyendo finanzas y contabilidad; sostenibilidad; medioambiente, seguridad y salud; gestión de riesgos; auditoría interna; relaciones con inversores; estrategia; operaciones; tecnologías de la información (TI); cumplimiento normativo; recursos humanos; y jurídico. Algunas organizaciones pueden incluso considerar invitar a participar a socios clave de la cadena de valor.

- **Aprovechar la experiencia existente.** Es importante tener presente que el ICSR es una nueva aplicación de conceptos de eficacia probada a partir del control sobre información financiera, y el equipo de dirección financiera ya ha desarrollado una experiencia considerable en la aplicación de estos conceptos. El equipo tiene experiencia y conocimientos (no solo de control interno, sino también de medición, gestión, reporte y análisis de datos) y está bien posicionado para impulsar el diseño, establecimiento y mantenimiento del control interno sobre la información de sostenibilidad. Además, los equipos de operaciones tienen valiosas perspectivas sobre cómo una organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece. Con el tiempo, los equipos de dirección financiera pueden ayudar a capacitar y formar a otras funciones organizativas sobre cómo garantizar que sus datos de sostenibilidad consigan la misma calidad y credibilidad que los datos financieros y cómo pueden integrarse más fácilmente en la gestión del desempeño en curso y el ciclo periódico de *reporting* externo.
- **Aprovechar los controles existentes.** El control interno sobre cierta información de sostenibilidad puede requerir el establecimiento de nuevos procesos y controles. No obstante, los procesos que ya existen como parte del control interno sobre la información financiera (ICFR) pueden modificarse y aplicarse a la información de sostenibilidad. Por ejemplo, los controles automatizados integrados en plataformas informáticas, las políticas de gobierno del dato o las técnicas de supervisión establecidas pueden aprovecharse en el diseño y desarrollo del sistema de control sobre datos de sostenibilidad.
- **Aprovechar tecnologías y plataformas facilitadoras.** Las tecnologías pueden conllevar riesgos, como los riesgos de continuidad de negocio relacionados con fallos del sistema, riesgos de seguridad relacionados con el almacenamiento de datos en la nube y riesgos de integración asociados con los sistemas de "eliminar y sustituir". Sin embargo, las organizaciones tienen en cuenta cómo pueden adaptar las tecnologías existentes o emergentes para establecer y mantener un sistema efectivo de control interno sobre la información de sostenibilidad. Los sistemas en torno a la información de sostenibilidad a menudo son inmaduros y dependen de hojas de cálculo con pocos controles formales. Mediante la incorporación de esta información en plataformas informáticas con controles bien establecidos, una organización puede mejorar significativamente la confianza en la toma de decisiones basada en datos que han sido previamente medidos, validados, gestionados y comunicados fuera del entorno de control financiero formal.
- **Centrarse en la utilidad de las decisiones.** Puede que las organizaciones sean reacias a establecer un control interno sobre la información de sostenibilidad debido a muchos factores, entre los que cabe destacar el enorme volumen de datos que puede abarcarse, por ejemplo, las decenas (o, en algunos casos, cientos) de KPIs que normalmente se incluyen en un informe de sostenibilidad. Este compromiso podría implicar una cantidad significativa de tiempo, esfuerzo y coste. Tradicionalmente, la priorización de información por su importancia es captada por el concepto de "materialidad" (véase el [Principio 6](#) para su análisis). Al contemplar la sostenibilidad a través del prisma de la utilidad de las decisiones, una organización puede centrarse en abarcar un pequeño subconjunto de parámetros que sean más importantes para su éxito en el tiempo, reduciendo riesgo y contribuyendo al crecimiento y a la creación de valor.
- **Comenzar pronto.** El diseño y perfeccionamiento de un sistema de controles que respalde completamente los objetivos de *reporting* puede llevar tiempo, de modo que es importante empezar la tarea cuanto antes.

Estas sugerencias pueden resultar valiosas para una organización que haya integrado sus prácticas de sostenibilidad y estrategia de negocio. Al igual que el entorno de control de una entidad proporciona los cimientos para un ICFR eficaz, también es un punto de partida esencial para diseñar, implantar y mantener un sistema efectivo de control interno sobre la información de sostenibilidad útil para la toma de decisiones. •

Antecedentes

La sostenibilidad es multidisciplinaria. Los profesionales necesarios para abordar la sostenibilidad en una organización tienen diferentes tipos de formación y áreas de especialización. Puede que algunos estén muy familiarizados con los sistemas de control interno, pero no lo estén tanto con la sostenibilidad. Otros pueden tener experiencia en sector público o responsabilidad social corporativa, pero carecer de los conocimientos suficientes para desarrollar sofisticados sistemas de gobierno corporativo y reporte. Además, la sostenibilidad significa la implicación de participantes de otras áreas, como la jurídica, recursos humanos, producción, operaciones y relaciones con los inversores, todos los cuales pueden carecer de conocimientos en cuanto a sistemas de reporte y COSO.

El objetivo de esta publicación es proporcionar un instrumento valioso para facilitar esta cooperación interdisciplinaria. Como se señala a lo largo del texto, el [Marco COSO-CI](#) es holístico. Aunque respalda el desarrollo y la ejecución del ICFR, explica "cómo" apoyar la puesta en práctica de la sostenibilidad en una organización.

Como resultado, muchos lectores encontrarán que este apartado de Antecedentes les brinda ayuda a la hora de proporcionar contexto y comprensión del Marco.

Casi todas las empresas mundiales modernas publican algún tipo de informe externo sobre sostenibilidad. Algunas empresas publican informes para cumplir normativas recién adoptadas o propuestas y requisitos de cotización alentados por los mercados de valores (véase la Figura B-1: Presentación de información ESG). Cuando no son obligatorios, las empresas publican informes de sostenibilidad de forma voluntaria para responder a las demandas de las partes interesadas.

FIGURA B-1: PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN ESG

Alcance de la presentación de información y aseguramiento

Presentación de informes:

La mayoría de empresas presentó alguna información sobre gases de efecto invernadero (GEI) y otras, sobre cuestiones de sostenibilidad medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG). El 89 % de las empresas proporcionó información en las cuatro categorías analizadas en este estudio.



GEI
92%



**Otras cuestiones
medioambientales**
98%



Social
96%



Gobernanza
95%



**Todos los
temas**
89%

Fuente: *The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: 2019-2020 Data & Analysis*

La información de sostenibilidad de estos informes, así como de cuestionarios individualizados y *ratings* comerciales, se entrega inmediatamente a inversores, legisladores y otras partes interesadas a través de modernas aplicaciones de *software* y plataformas. Esta información se ha convertido en parte de los datos usados para la atracción de capital, particularmente de inversores institucionales como gestores de activos, compañías de seguros y proveedores de fondos con horizontes a largo plazo. Al mismo tiempo, al articular el propósito y los objetivos corporativos, las empresas están integrando información de sostenibilidad con parámetros de desempeño tradicionales para identificar y responder a riesgos, identificar y materializar oportunidades, y crear estrategias efectivas para la creación y preservación de valor a corto, medio y largo plazo. Las organizaciones y sus *stakeholders* clave reconocen que, para tomar decisiones de inversión y negocio efectivas, necesitan información más allá de las métricas financieras tradicionales, históricas y a corto plazo.

Sin embargo, los incipientes sistemas que producen esta información crítica para la toma de decisiones siguen despertando una gran preocupación. Esto plantea una cuestión fundamental: ¿Cómo puede el ecosistema generar información de sostenibilidad precisa y fiable, que cumpla las necesidades dinámicas de diversos grupos de *stakeholders*?

¿Qué es COSO?

COSO significa Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, y está formado por cinco organizaciones globales de auditoría y contabilidad: American Accounting Association (AAA); Association of International Certified Public Accountants (AICPA); Financial Executives International (FEI); Institute of Management Accountants; y The Institute of Internal Auditors (IIA) (véase la Figura B-2: Organizaciones patrocinadoras). COSO se fundó en 1985 como respuesta a las inquietudes regulatorias y del mercado sobre la calidad de los informes financieros. En la actualidad, estas cinco organizaciones continúan trabajando conjuntamente en el marco de la alianza COSO.

FIGURA B-2: ORGANIZACIONES PATROCINADORAS



En los comienzos de COSO, las cinco organizaciones patrocinaron la *National Commission on Fraudulent Financial Reporting*, una iniciativa no gubernamental en la que participaban representantes de empresas, firmas de auditoría, firmas de inversión y la Bolsa de Nueva York. El primer presidente de la Comisión, James C. Treadway Jr., consejero general de Paine Webber, estaba particularmente interesado en la calidad de la información financiera y la necesidad de una reforma potencial. En 1987, la Comisión publicó un conjunto de recomendaciones que destacaban la necesidad de un marco viable para abordar los controles internos (un sistema de gobernanza, procesos y supervisión) que produjera información financiera relevante y fiable.

Finalmente, en 1992 (con algunas revisiones en 1994), COSO publicó su primer marco, denominado Marco Integrado de Control Interno. La publicación logró dos grandes avances. Primero, proporcionó una definición de "control interno". Segundo, proporcionó un marco común para evaluar y mejorar los sistemas de control interno. El objetivo de la publicación de este marco era respaldar a diversos profesionales en el reporte de información financiera con lenguaje y conceptos comunes. Más tarde, el Marco COSO-CI se convirtió en la principal herramienta para poner en marcha y aplicar la Ley Sarbanes-Oxley de 2002 (SOX), que encomendó a la Comisión del Mercado de Valores de EE. UU. (SEC) y al Consejo de Supervisión Contable de Empresas Cotizadas (PCAOB) la responsabilidad de publicar normativas interpretativas para la aplicación de las disposiciones de la Ley SOX, muchas de las cuales eran novedosas¹. El [PCAOB describe su capacidad](#) "para establecer las normas de auditoría y normas de prácticas profesionales relacionadas para empresas de servicios profesionales de auditoría que han de seguirse en la preparación de informes de auditoría para empresas cotizadas, otros emisores e intermediarios bursátiles".

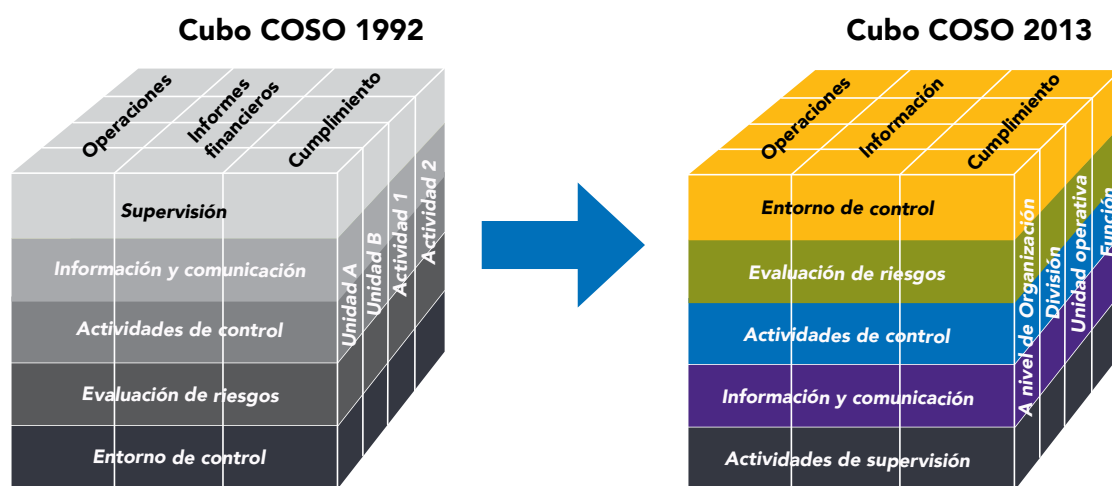
Respecto a las presentaciones de informes anuales, estos nuevos requisitos para empresas cotizadas bajo la autoridad de la SEC incluían:

¹ Esta publicación no ofrece asesoramiento jurídico. Cualquier referencia a cuestiones jurídicas y normativas en esta publicación es con fines educativos y descriptivos.

- Un informe de la dirección que evalúa el buen funcionamiento del ICFR, comúnmente conocido como el artículo 404(a) de la Ley SOX, y
- Un informe de un auditor certificando el informe de la dirección, comúnmente conocido como el artículo 404(b) de la Ley SOX.

Formalmente, la SEC no impuso el uso del Marco COSO-CI pero, en su lugar, impuso el uso de un marco adecuado que cumpliera cuatro criterios de idoneidad para poner en práctica las normas de evaluación de la Ley SOX². Los profesionales con responsabilidades de cumplimiento de la Ley SOX tomaron el Marco COSO-CI como guía. Por lo tanto, el Marco, aunque no fue impuesto obligatoriamente por la SEC, puede ser considerado como "generalmente aceptado".

FIGURA B-3: EVOLUCIÓN DEL MARCO COSO-CI



Fuente: Materiales COSO

En 2013, COSO publicó un marco actualizado (Marco COSO-CI-2013) que sustituyó versiones anteriores y se convirtió en el documento operativo (véase Figura B-3: Evolución del Marco COSO-CI). El Marco actualizado incorpora un enfoque basado en riesgos para el diseño, la evaluación y la presentación de informes sobre controles internos. Además, la actualización fue una respuesta a las críticas y la evolución de los procedimientos de auditoría porque la fórmula original a veces resultaba inadecuada para ciertos problemas prácticos y desafíos que se presentaban en la preparación de información y de auditoría. El Marco COSO-CI-2013 perduró y se mantiene como marco de referencia en cuanto a control interno, supervisión y gobierno de la información, utilizado no solo para la presentación de informes externos, sino también para la gestión empresarial sostenible.

Aunque el Marco COSO-CI-2013 en líneas generales tiene sus raíces en Estados Unidos, también se utiliza internacionalmente, en países como Japón, Canadá y China, donde hay exigencias similares a la Ley SOX para la evaluación y presentación de informes de control interno. Las multinacionales que deben presentar informes ante la SEC recurren al Marco COSO-CI-2013 y aplican sus principios y conceptos generalmente aceptados en sus unidades de negocio repartidas por todo el mundo.

² **Final Rule: Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports**

indica que un marco adecuado debe (1) ser objetivo; (2) permitir mediciones cualitativas y cuantitativas razonablemente consistentes del control interno de una empresa; (3) estar suficientemente completo de modo que no se omitan aquellos factores relevantes que alterarían una conclusión sobre la efectividad de los controles internos de una empresa; y (4) ser relevante para una evaluación del control interno sobre la información financiera.

Marco COSO-CI-2013: Principios básicos

El Marco COSO-CI-2013 define control interno del siguiente modo:

El control interno es un proceso llevado a cabo por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una organización, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de aseguramiento razonable para la consecución de los objetivos relativos a las operaciones, a la información y al cumplimiento.

El Marco COSO-CI-2013 está formado por cinco componentes:

- Entorno de control.
- Evaluación de riesgos.
- Actividades de control.
- Información y comunicación.
- Actividades de supervisión.

A partir de la definición de control interno, el modelo proporciona tres categorías de objetivos: objetivos de operaciones, objetivos de información y objetivos de cumplimiento normativo. La interacción de los objetivos y los componentes conduce al diagrama representativo que muestra el Marco COSO-CI-2013 como un cubo (mostrado en la Figura B-3). El cubo se subdivide para ilustrar la forma en que las entidades están organizadas normalmente. Estas categorías son los niveles de organización/entidad, división, unidad operativa y función.

Cada uno de los cinco componentes contiene de tres a cinco principios, sumando un total de 17 principios. Estos constituyen el núcleo del Marco a la hora de describir cómo pueden ponerse en práctica controles internos efectivos. Una organización ha conseguido un sistema efectivo de control interno cuando todos los principios están presentes y en funcionamiento. Como se muestra en la Figura

FIGURA B-4: COMPONENTES, PRINCIPIOS Y PUNTOS DE INTERÉS

Componentes	Principios	N.º de puntos de interés
	1. Compromiso con la integridad y los valores éticos	4
	2. Supervisión independiente del consejo de administración	4
	3. Estructuras, organización jerárquica, autoridades, responsabilidades	3
	4. Atraer, desarrollar y retener personal competente	4
	5. Personas responsables del control interno	5
	6. Especificación de objetivos claros especificados	15
	7. Riesgos identificados para consecución de objetivos	5
	8. Consideración del potencial de fraude	4
	9. Cambios significativos identificados y evaluados	3
	10. Actividades de control seleccionadas y desarrolladas	6
	11. Controles Generales de IT seleccionados y desarrollados	4
	12. Controles implantados mediante políticas y procedimientos	6
	13. Información de calidad obtenida, generada y utilizada	5
	14. Información de control interno comunicada internamente	4
	15. Información de control interno comunicada externamente	5
	16. Evaluaciones continuas o puntuales realizadas	7
	17. Deficiencias de control interno evaluadas y comunicadas	3

Fuente: [Protiviti](#)

B-4: Componentes, Principios y Puntos de interés, cada principio se subdivide en puntos de interés que explican cómo funciona el principio en la práctica. En términos generales, los puntos de interés ayudan al usuario a interpretar y aplicar los principios del Marco en los distintos niveles organizativos.

A través de sus componentes, principios y puntos de interés, el Marco COSO-CI-2013 ofrece una hoja de ruta completa para tratar información y actividades empresariales sostenibles.

Aplicación del Marco COSO-CI-2013 a la información no financiera

Equipos de *reporting* corporativos, reguladores y organismos normativos, inversores, legisladores y otras partes interesadas han estado respondiendo a las crecientes y exigentes demandas de información de sostenibilidad. En un principio, esta información se denominó "no financiera" por varias razones. En primer lugar, la información era para presentar informes más allá de los estados financieros básicos y de las notas a los estados financieros, de modo que el término "no financiera" distinguía la información que no formaba parte de un informe anual sujeto a auditoría. Además, el término reflejaba el hecho de que algunos de los parámetros, indicadores y descripciones cualitativas de información de sostenibilidad no estaban monetizados. Por ejemplo, la información corporativa de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) normalmente sigue el [Protocolo de GEI](#) que, por lo general, exige equivalentes de dióxido de carbono basados en información en lugar de dólares. De modo similar, la información corporativa bajo la categoría de diversidad, equidad e inclusión (parte de la "S" en ESG, ya que aborda la inclusión social y el valor de los recursos humanos) se basa en porcentajes de representantes de grupos demográficos específicos, como el porcentaje de mujeres en un consejo de administración. Esta información no está monetizada ni es financiera.

Como respuesta al creciente interés en la información de sostenibilidad que mostraban diversas partes interesadas, COSO publicó materiales que apoyaban expresamente el uso del Marco COSO-CI-2013. COSO incorporó el término "no financiero" directamente en el Marco de 2013. Además, respecto a la aplicación de su marco [Gestión del riesgo empresarial: integración con la estrategia y el desempeño](#) (Marco ERM), COSO entregó dos publicaciones:

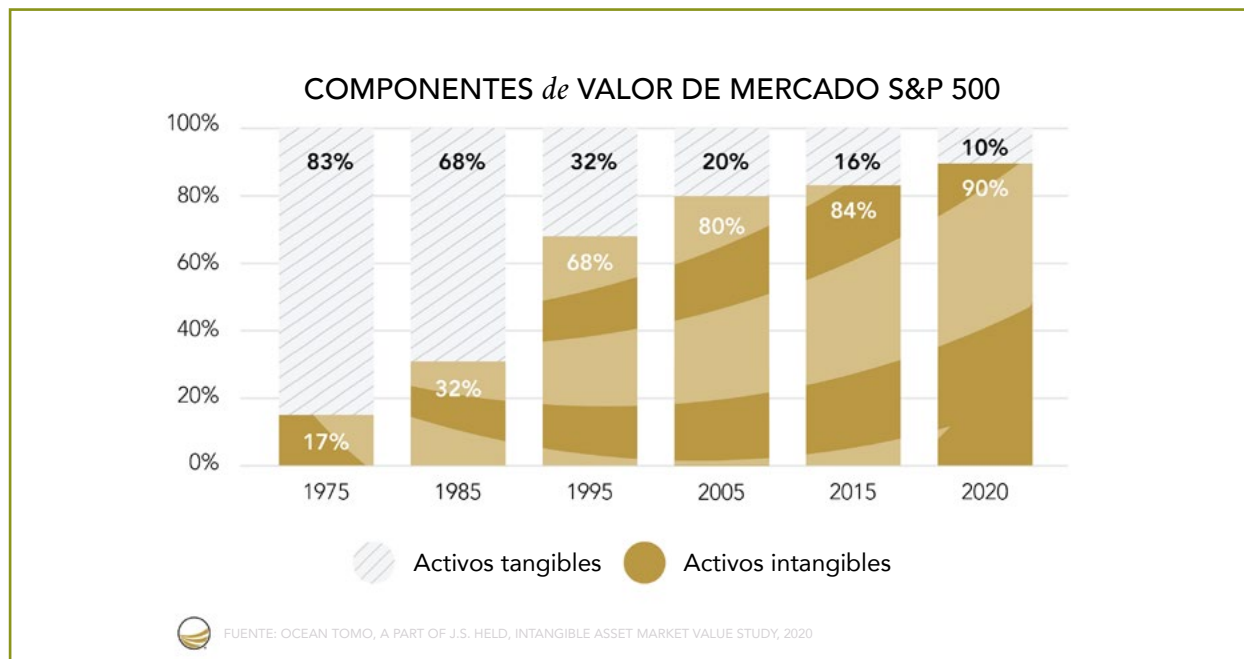
- [Demystifying Sustainability Risk: Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program](#)
- [Enterprise Risk Management—Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks](#)

Estas publicaciones muestran cómo puede interpretarse y aplicarse el Marco ERM para respaldar la estrategia empresarial sostenible de una organización a través de su sistema de control interno. ([Principio 7](#)).

Información de sostenibilidad: objetivos y usuarios

Siguiendo los impulsores globales del desarrollo sostenible, organizaciones de todo el mundo están reconsiderando sus actividades y elaborando nueva información.

FIGURA B-5: ESTUDIO DE VALOR DE MERCADO DE ACTIVOS INTANGIBLES (OCEAN TOMO)



Fuente: Ocean Tomo, [Intangible Asset Market Value Study](#)

Un objetivo clave es proporcionar información que utilice una perspectiva de los recursos y de quienes los aportan más amplia que el enfoque utilizado bajo la tradicional presentación de informes y contabilidad financiera. Según los principios de contabilidad generalmente aceptados de EE. UU. (GAAP, por sus siglas en inglés), el valor intangible generado internamente no se comunica en los estados financieros. Sin embargo, en 2020, este valor intangible creció hasta constituir más del 90 % del valor de mercado (véase la Figura B-5: Estudio de valor de mercado de activos intangibles Ocean Tomo). Una amplia variedad de partes interesadas, desde la dirección hasta los inversores, observan esta disparidad entre valor de mercado y valor contable y se percatan de que las fuentes de este valor deben ser identificadas y gestionadas no solo para evitar el deterioro, sino también para aprovecharlo para la creación de valor futuro adicional. Si no se identifica y gestiona, se puede desperdiciar fácilmente antes incluso de ser materializarlo. La dirección necesita herramientas para conocer cómo surge este valor, de dónde y gracias a quienes, como pueden ser los clientes leales, empleados, proveedores, inversores comprometidos a largo plazo y la comunidad en general, que también espera beneficiarse de sus relaciones con la organización.

Otros grupos están confiando en la información de la organización para comprender cómo las transacciones, operaciones y actividades de una entidad afectan a los grupos de interés externos, tales como los legisladores que hablan en nombre de comunidades (tanto locales como globales) así como a las personas y recursos naturales que representan.

Al igual que con cualquier tipo de reportes corporativos, es positivo identificar al "usuario", el término utilizado para designar a los profesionales y organizaciones que consumirán la información. En 2022, solo en Estados Unidos, la inversión sostenible sumaba 8,4 billones de dólares en activos bajo gestión, lo que representa el 12,6% del total (véase [2022 Report on US Sustainable Impact Investing Trends](#)). Al igual que en el reporte de información financiera, gran parte de la información ESG se entrega a los mercados de capitales.

En el mundo ESG, no todos los usuarios pueden catalogarse de igual manera. De hecho, hay *traders* a muy corto plazo e inversores (o incluso inversión programada) muy enfocados al corto plazo que buscan el arbitraje, o aprovechar las disparidades de precios a corto plazo, y contribuyen a racionalizar los mercados y mantenerlos en funcionamiento. También hay una gran cantidad de inversores a corto y medio plazo que persiguen mantener ciertos instrumentos específicos durante uno o dos años con el objetivo de hacer trading cuando cambien las condiciones. Sin embargo, en los últimos 30 años, a medida que los inversores han comenzado a basarse en 401(k) y planes de jubilación similares, muchos gestores de activos han adoptado una visión a más largo plazo en sus actividades de inversión. Los propietarios de esos activos bajo gestión (futuros pensionistas que han colocado sus ahorros en esos productos) a menudo mantienen el subyacente de sus inversiones durante décadas. Además, el uso de fondos indexados y fondos cotizados (ETFs) dificulta a los gestores de activos con visión a largo plazo invertir en empresas que tienen poco desempeño o cuentan con directivos/responsables que no actúan con agilidad en la toma de decisiones o que no innovan. Y estos gestores de activos a largo plazo, como pueden ser State Street, Vanguard, BlackRock, y gestoras de fondos de pensiones de todo el mundo, han estado a la vanguardia en la demanda de información corporativa relacionada con el riesgo climático y otras cuestiones empresariales sostenibles.

Mientras los inversores comprometidos a largo plazo buscan información ESG como parte de su toma de decisiones, otros usuarios a lo largo de la cadena de valor han incrementado sus demandas de información ESG. Por ejemplo, las bolsas de valores de varias regiones geográficas, como Johannesburgo, Ámsterdam, Singapur y Hong Kong, han publicado directrices sobre presentación de informes ESG por empresas cotizadas de conformidad con la [Iniciativa de bolsas de valores sostenibles](#). Esta lista no es exclusiva de economías desarrolladas, como NASDAQ. Las bolsas de países en desarrollo contemplan los requisitos ESG como un medio para garantizar a los inversores globales que están prestando la debida atención a los riesgos relacionados con la sostenibilidad.

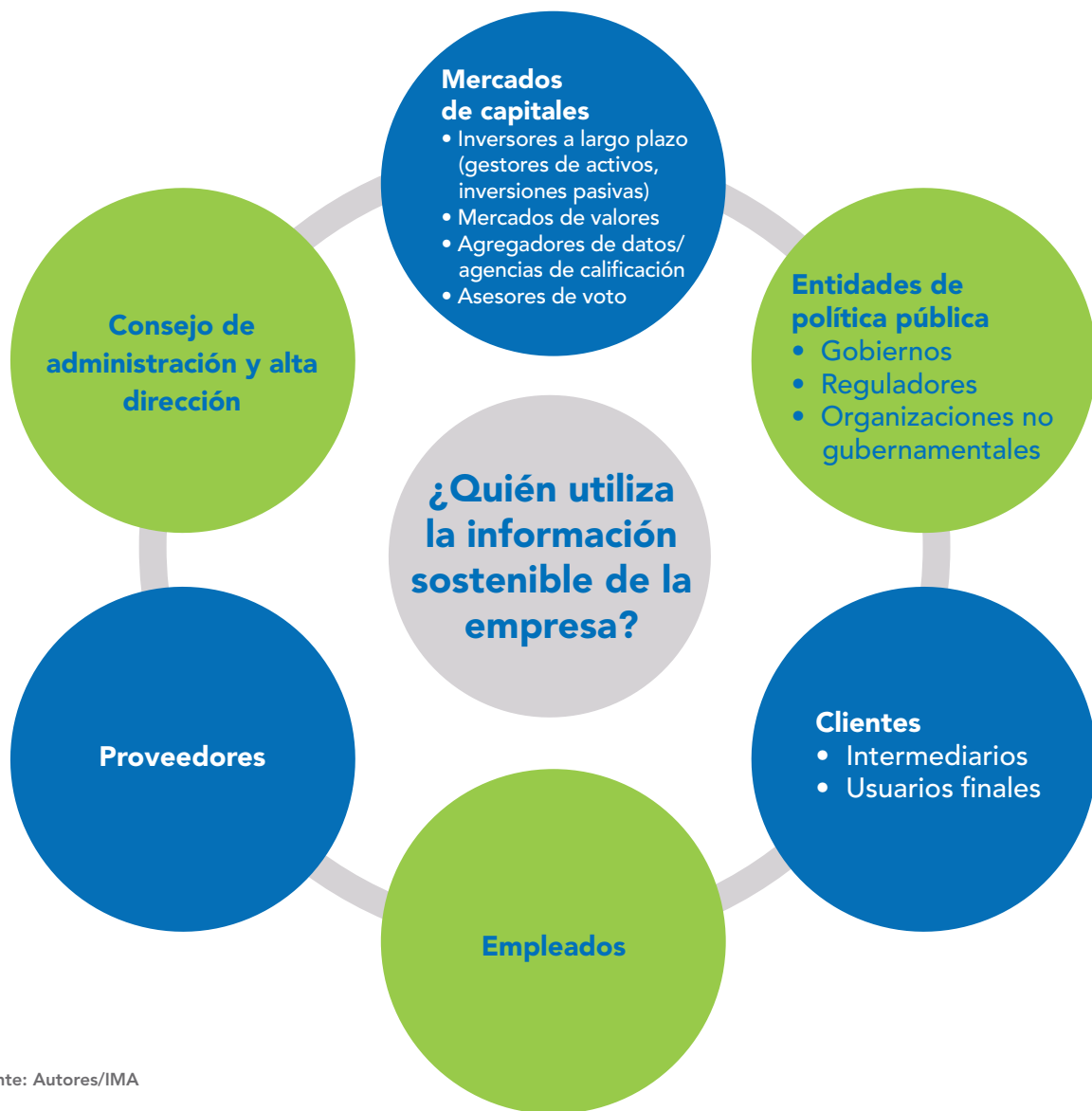
Agencias de calificación, agregadores de datos, plataformas de datos y proveedores de servicios de inversión similares han ido ganando importancia en el mundo ESG. En parte porque hay disparidad de normas de *reporting* de información no financiera por la ausencia de regulaciones generalmente aceptada. Estas empresas basan su modelo de negocio en ofrecer calificaciones, clasificaciones y evaluaciones de compañías cotizadas. Muchas han desarrollado sus propios modelos patentados para crear estas calificaciones. Debido a falta de uniformidad en la presentación de informes de sostenibilidad, estos proveedores de datos y empresas de servicios financieros a menudo tratan de complementar su modelo solicitando información a través de encuestas o cuestionarios de empresas individuales. Ejemplos de estas compañías y encuestas son MSCI, S&P Dow Jones y Morningstar Sustainalytics. La organización sin ánimo de lucro CDP también actúa como recopiladora de datos corporativos relacionados con emisiones de GEI, estrategia climática y gestión del agua. CDP también dispone de un sistema de adjudicación de calificaciones ampliamente utilizado. Si bien es voluntaria, muchas empresas dan alta prioridad a la presentación de estas encuestas porque sus datos y calificaciones aparecerán en los paneles de datos de muchos inversores.

Sin embargo, el interés en la información de sostenibilidad no se limita a los mercados de capitales. Refleja la variedad de partes interesadas en el uso de recursos valiosos de una organización de modo que cumple diversas expectativas de desempeño (véase la Figura B-6: ¿Quién utiliza la información de sostenibilidad?).

Los legisladores también demandan nuevos tipos de informes corporativos sobre cuestiones relacionadas con la sostenibilidad. Durante décadas se han comunicado a los reguladores muchos datos ocupacionales y sobre salud y seguridad, pero ahora, los informes financieros y sostenibles están más conectados que en el pasado. Esto conduce a la publicación de nuevas normativas y propuestas en torno al *reporting* de información de sostenibilidad.

Cada vez más, los clientes (otra categoría de partes interesadas) buscan información de sostenibilidad. Las grandes compañías solicitan información interna de sus proveedores de modo que estas compañías, a su vez, pueden decir a sus clientes y otros grupos de interés que los servicios y productos suministrados son sostenibles. Los compradores responden a sus propias partes interesadas al comprometerse con las reducciones totales de contaminación y emisiones de GEI (Gases de Efecto Invernadero) y evitando problemas de derechos humanos como la esclavitud moderna o la mano de obra infantil.

FIGURA B-6: ¿QUIÉN UTILIZA LA INFORMACIÓN DE SOSTENIBILIDAD?



Fuente: Autores/IMA

Muchos empleados también parecen estar cada vez más interesados en las prácticas y políticas de sus empresas en cuanto a las principales cuestiones medioambientales y sociales. Algunos rechazan trabajar para una empresa con políticas o prácticas que encuentran preocupantes.

La dirección de una organización, así como su consejo de administración, son importantes usuarios de la información de sostenibilidad para la toma de decisiones interna. El acceso a información de calidad para uso interno, como se describió anteriormente, es fundamental para la toma de decisiones. Además, se necesita información sobre recursos tangibles e intangibles y las partes interesadas que contribuyen a ellos para, así, poder gestionar una organización como una empresa en funcionamiento y en su globalidad.

Organismos reguladores y normativos que vigilan la presentación de informes ESG

El *reporting* ESG está pasando de ser voluntario a obligatorio. Es decir, las normativas de presentación de información se proponen, cada vez con mayor frecuencia, por reguladores de valores, gobiernos y organismos reguladores.

En Estados Unidos, la SEC supervisa la entrega de la información requerida a las empresas cotizadas. Respecto a los estados financieros de los inscritos, la SEC ha designado al Consejo de Normas de Contabilidad Financiera (FASB, por sus siglas en inglés) para que publique una guía fundamental generalmente aceptada, pero la SEC puede dirigir o invalidar el trabajo del FASB. Hasta ahora, el [FASB](#) ha adoptado la posición de que mucha de la información ESG hoy en día está relacionada con secciones de un informe anual (Formulario 10-K) más allá de los estados financieros y las notas y, por lo tanto, el hecho de establecer obligaciones de presentación de información es cometido que corresponde a la SEC. Sin embargo, a medida que la contabilidad de los elementos ESG evoluciona, es probable que más de estos elementos se relacionen, de manera efectiva, con los estados financieros básicos. Esto probablemente incluirá la contabilidad de créditos y compensaciones medioambientales, el deterioro de activos tangibles e intangibles debido a riesgos físicos y de transición relacionados con el clima, e instrumentos financieros con vínculos a parámetros ESG.

La SEC también tiene control jurisdiccional del PCAOB, el organismo que supervisa a las firmas de auditoría que examinan los estados financieros de las empresas cotizadas. A medida que la SEC adopta nuevos informes sobre ESG, la información comunicada en el Formulario 10-K de un declarante, incluso si está dentro de las secciones no auditadas, debe ser consistente con la información proporcionada en los estados financieros.

Fuera de Estados Unidos, más de 140 territorios han adoptado las Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF; véase [¿Quién utiliza normas de contabilidad NIIF?](#)). Aunque las NIIF se han publicado para uso global, las normas vigentes se adoptan sobre una base jurisdiccional. Por ejemplo, Canadá, Japón y los Países Bajos han adoptado las NIIF para el *reporting* de entidades dentro de su autoridad.

En 2021-2022, la Fundación NIIF, que vigila el Consejo de Normas Internacionales de Contabilidad (IASB, por sus siglas en inglés) que emite las NIIF, estableció el Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB, por sus siglas en inglés) para tratar el empresarial de la información sostenible (véase la Figura B-7: Organización de la Fundación NIIF, el IASB y el ISSB). Como trabajo inicial, el ISSB publicó dos proyectos de norma, [NIIF S1, Requisitos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad](#), y [NIIF S2, Información a reportar relacionada con el clima](#). Estas propuestas incorporan normas voluntarias existentes, como el Protocolo de GEI, las normas del Consejo de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad (SASB, por sus siglas en inglés) y las [Recomendaciones del Grupo de trabajo sobre la presentación de información financiera relacionada con el clima](#) (TCFD, por sus siglas en inglés). Estas directrices han sido adoptadas, en cierta medida, por muchas entidades para la presentación voluntaria de informes externos. Cabe señalar que, aunque este instrumento normativo buscaba la conectividad entre empresa sostenible y la información financiera como prioridad, gran parte de esta conectividad era difusa o no estaba explicada en las propuestas iniciales. Se espera que el IASB y el ISSB trabajen conjuntamente en la publicación de normas para que puedan ser considerados los efectos correspondientes.

La primera de las normas de presentación de información voluntaria se desarrolló en la década 1990 y fue publicada por la Iniciativa internacional de presentación de información (Global Reporting Initiative - GRI, por sus siglas en inglés). Por lo general, la GRI declara que sus normas utilizan un enfoque "multisectorial". En los últimos años, la GRI ha aclarado que este concepto significa un enfoque de contabilidad de impacto cuyo objetivo principal son los efectos de una entidad sobre las partes interesadas externas. El enfoque de la GRI se adapta bien a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) de las Naciones Unidas, con el propósito de poner en práctica los compromisos nacionales con el desarrollo sostenible y las contribuciones al progreso realizadas por organizaciones de manera individual.

FIGURA B-7: ORGANIZACIÓN DE LA FUNDACIÓN NIIF, IASB E ISSB



Fuente: IMA

Nota: El SASB se fusionó con el IIRC en 2021 y pasó a convertirse en la VRF. Posteriormente, en 2022, la Fundación NIIF adquirió la Fundación de Informes de Valor (VRF, por sus siglas en inglés), junto con el Consejo de Normas de Divulgación de Información sobre el Clima (CDSB, por sus siglas en inglés), y organizó el nuevo ISSB.

La Comisión Europea adoptó su Directiva sobre información no financiera (NFRD en sus siglas en inglés) en 2014. La NFRD exigió a los estados miembros que transpusieran a su regulación nacional antes de 2016 los nuevos requisitos de presentación de información sobre aspectos ESG. En 2019 se dio un paso más allá con el lanzamiento del [Pacto Verde Europeo](#). Esta amplia iniciativa proporciona un conjunto de políticas sobre clima, energía, transporte y fiscalidad para reducir las emisiones contaminantes (GEI) y, a su vez, fortalecer la economía europea³. A partir de las iniciativas, la Comisión Europea se propuso actualizar la NFRD con una Directiva sobre presentación de informes de sostenibilidad corporativa (CSRD en sus siglas en inglés) y designó a su grupo asesor europeo de información financiera (EFRAG en sus siglas en inglés) para publicar normas y poner en marcha la propuesta⁴. Las autoridades europeas están tratando de incorporar un enfoque de contabilidad de impacto de conformidad con la CSRD.

En su informe de diciembre de 2021, el [Grupo de trabajo de impacto del G7](#), que asesora a los líderes del G7 sobre cómo impulsar las finanzas sostenibles para abordar el cambio climático y otras cuestiones ESG y mejorar la transparencia e integridad de la información no financiera reportada, apoyó firmemente la misión del ISSB de crear una base de referencia global común para la comunicación de información sobre sostenibilidad. Además, instó el rápido desarrollo de metodologías estandarizadas sobre la evaluación de impacto que permitiría el *reporting* de repercusiones en términos monetarios. Con este propósito, en julio de 2022 se creó la Fundación Internacional para la Valoración de Impactos (IFVI, por sus siglas en inglés) para aunar las iniciativas existentes de evaluación de impacto del [Harvard Impact-Weighted Accounts Project](#) y la [Value Balancing Alliance](#) y coordinarlas con otras iniciativas en esta área como la de [Capitals Coalition](#).

ESG: tipos de información de sostenibilidad

En la década de 1990, John Elkington, considerado por algunos como el padre del *reporting* de información de sostenibilidad moderno, acuñó el término "triple resultado", al que también se hace referencia como las "3 P": personas, planeta y beneficios (*people, planet & profit*). Su metáfora sugiere la interrelación de cuestiones financieras, medioambientales y sociales.

Asimismo, e independientemente del marco particular utilizado, la información de sostenibilidad se encuentra por lo general dentro de una de estas tres categorías: medioambiental, social (recursos humanos) y gobernanza (véase la Tabla B-1: Temas ESG).

³ Como parte del Pacto Verde Europeo, la Comisión Europea adoptó el Reglamento sobre Taxonomía de la Unión Europea (Taxonomía), que proporciona normas de clasificación para el etiquetado de actividades e inversiones como "sostenibles". A este respecto, bajo el Reglamento sobre la presentación de información relativa a la sostenibilidad en el sector de los servicios financieros (SFDR, por sus siglas en inglés), algunas entidades (principalmente instituciones financieras) deben divulgar información relativa a sus operaciones y carteras de conformidad con la Taxonomía.

⁴ En 2001, cuando se fundó la Fundación NIIF y el IASB, la Unión Europea, en colaboración con la comunidad empresarial, estableció el grupo EFRAG para ofrecerle asesoramiento técnico sobre cuestiones de contabilidad y presentación de informes.

- **Medioambiental.** Incluye consideraciones de emisiones de GEI, uso del agua, vertido de residuos y uso de otros recursos naturales como los bosques. Aborda no solo el uso de la energía y recursos físicos, sino también la transformación de la economía y la cadena de valor. La transición de los agentes económicos desde activos, operaciones e inversiones dependientes de combustibles fósiles hacia aquellos con bajas o nulas emisiones crea riesgos (y oportunidades) para el valor existente. Por ejemplo, las empresas que fabrican camiones con combustible diésel (y sus componentes) deben considerar riesgos de deterioro potenciales para sus activos y valor previsto (es decir, tanto tangible como intangible, aunque no esté reconocido), mientras sus clientes y competidores dirigen su mirada hacia los vehículos eléctricos.
- **Social.** Se refiere a recursos o valor aportado a través de relaciones con los seres humanos. Hay muchos puntos de datos ESG, parámetros, indicadores e información relativos a recursos humanos (también denominado "capital humano" o "recursos de capital humano"). Estos incluyen información sobre rotación de personal, diversidad y formación. También puede incluir la protección de datos personales que recopila la organización. En 2020, la SEC adoptó nuevas normativas que requieren la presentación de información en relación con los recursos de capital humano que son indispensables para comprender el negocio de un emisor declarante (véase Publicación N.º 33-10825, [Modernization of Regulation S-K Items 101, 103 and 105](#)). Por ejemplo, las entidades de atención sanitaria, servicios financieros y tecnología dependen en gran medida del acceso a profesionales cualificados con experiencia. En algunos sectores, como el farmacéutico, también incluye riesgos de seguridad del producto y consecuencias para las personas. La categoría "S" además incluye el papel de la organización y la influencia en áreas como los derechos humanos.
- **Gobernanza.** Se refiere a cómo una organización ejecuta sus operaciones y gestiona su negocio. Esto comprende la ética empresarial, como la lucha contra el soborno y la corrupción. Algunos también catalogarían el cumplimiento de la protección de privacidad y seguridad de datos como parte de esta categoría. Además, los procesos establecidos de una organización para auditorías internas y externas muestran un compromiso con la buena gobernanza y supervisión, y las actividades se llevan a cabo de forma responsable.

Por supuesto, estas no son clasificaciones separadas por una clara línea divisoria. Algunos elementos de sostenibilidad pueden clasificarse en varias categorías. Por ejemplo, la lucha contra el soborno y la corrupción puede representar un elemento "social", un medio para promover el acceso equitativo a recursos y oportunidades; al mismo tiempo, puede considerarse un elemento de gobernanza para la supervisión del consejo y el comité de auditoría.

Entrega de informes ESG

Como se ha señalado anteriormente, las empresas publican información de sostenibilidad destinada a diversos *stakeholders* o partes interesadas, en varios formatos y a través de diferentes canales.

Determinada información puede publicarse en informes anuales, como el Formulario 10-K o Formulario 20-F (para empresas no estadounidenses). De hecho, la presentación de mucha información que puede clasificarse como información de sostenibilidad se solapa con los requisitos de presentación actuales. Por ejemplo, las [directrices de la Comisión en materia de presentación de información relacionada con el clima](#) indican que la información relacionada con los efectos del cambio climático está sujeta a la presentación del Formulario 10-K.

Un gran número de organizados que deben reportar la información optan por publicar información de sostenibilidad en virtud de los ODS de las Naciones Unidas, el SASB, el TCFD, la GRI y el Marco Integrado de presentación de información del antiguo Consejo Internacional de Informes Integrados (IIRC, por sus siglas en inglés) por separado de sus documentos reglamentarios e informes financieros anuales. Las empresas publican electrónicamente sus informes empresariales sostenibles en sus sitios web. Muchas también los envían a CDP. Los agregadores de datos y las agencias de calificación extraen la información de estos informes y la ponen a disposición a través de complejas plataformas de inversores, como Bloomberg o Refinitiv. Sin embargo, mucha de la información publicada por diferentes entidades no es directamente comparable por varias razones, entre otras, la falta de normas globales uniformes. Al mismo tiempo, las empresas crean hoy en día modelos de negocio que utilizan posiciones y fortalezas únicas, y la competencia es muy distinta a los días en que los productos y servicios eran más básicos.

TABLA B-1: TEMAS ESG

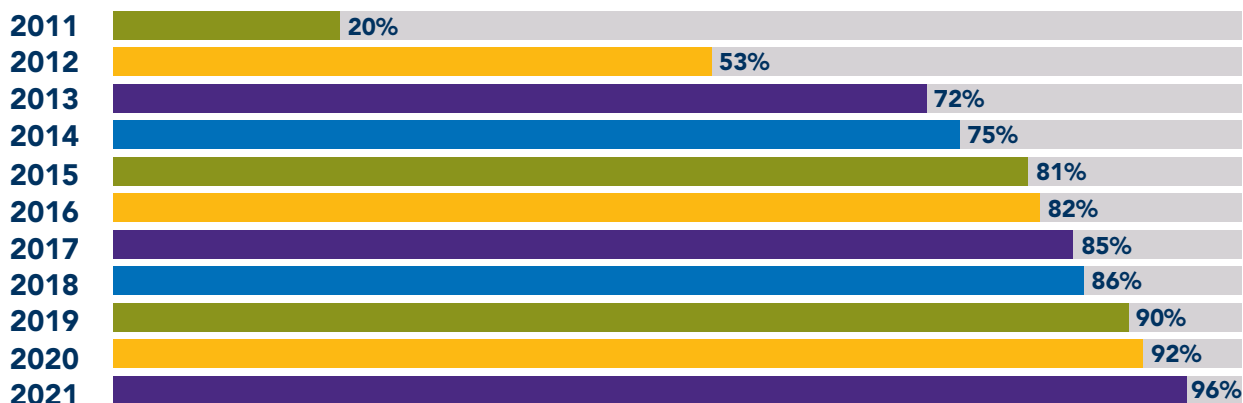
Medioambiental	Social	Gobernanza
Biodiversidad	Relaciones con la comunidad	Lucha contra el soborno y la corrupción
Cambio climático	Privacidad de datos	Lucha contra el fraude
Deforestación	Diversidad, igualdad e inclusión	Órganos de gobierno corporativos, estructura
Uso de energía	Educación y formación	Protección de datos
Clima extremo	Remuneración y beneficios de los empleados	Políticas de remuneración de ejecutivos
Emisiones de GEI	Compromiso de los empleados	Cumplimiento normativo
Vertidos	Seguridad y salud, utilización del producto	Compromiso y derechos de los accionistas
Océanos	Seguridad y salud, producto	Transparencia, presentación de información
Reciclado	Derechos humanos	Canal de denuncias
"Salud" del suelo	Esclavitud moderna	
Transporte	Oportunidades de trabajo que realicen a la persona	
Gestión del agua	Derechos sindicales	

Sin embargo, la recopilación y agregación de datos (a menudo denominada *scraping*) no solo ocurre a partir de informes anuales y sitios web de empresas. La información ESG puede aparecer en el panel de un inversor procedente de una variedad de fuentes, como otros documentos reglamentarios, informes medioambientales, bases de datos legales, sitios de calificación de empleados e informes de organizaciones no gubernamentales (ONG).

Fundamentalmente, una sociedad estadounidense que cotiza en bolsa está sujeta a normas contra el fraude en acciones para toda la información que publica, aunque ésta sea publicada con un propósito diferente a que exige el regulador bursátil. Por ejemplo, una empresa de asistencia sanitaria que describe erróneamente los riesgos conocidos de un dispositivo médico o farmacéutico particular puede ser responsable de las pérdidas de inversión incluso si la descripción errónea se encuentra en otro informe regulatorio o forma parte del lanzamiento del producto (Ley del Mercado de Valores de 1934 -*Securities Exchange Act of 1934*; [Regla 10b-5](#) de la SEC). Es importante recordar esto cuando se considera el *reporting* de información de sostenibilidad y el control interno.

En 2020, casi todas las empresas mundiales habían publicado algún tipo de información externa sobre sostenibilidad. El [Governance & Accountability Institute](#), que supervisa el *reporting* de aspectos ESG por parte de grandes empresas cotizadas, comunicó que, en 2021, el 96 % de las empresas que integran el índice S&P 500 y el 81 % del índice Russell 1000 publicaron informes de sostenibilidad (véase la Figura B-8: Historial de 11 años de declarantes S&P).

FIGURA B-8: : HISTORIAL DE 11 AÑOS DE REPORTE S&P



Fuente: [2022 Sustainability Reporting in Focus: Examining 2021 trends of companies on the S&P 500® + Russell 1000®](#)

Diferencias entre presentación de informes financieros convencionales e información de sostenibilidad

Aunque la demanda del mercado de información de sostenibilidad continúa aumentando de manera constante, los *stakeholders* internos (dirección, personal y miembros del consejo), así como las partes interesadas externas (gestores de activos, propietarios de activos y legisladores) a menudo no tienen el mismo nivel de confianza en la fiabilidad, utilidad y calidad de la información actualmente disponible que la que tienen en los datos financieros tradicionales.

Algunas de estas preocupaciones se derivan de las cualidades un tanto diferentes de la información y del *reporting* de información de sostenibilidad. Como se muestra en la Figura B-9: Tres atributos de presentación de información ESG que difieren del reporte de información financiera, Douglas Hileman lo ha resumido en tres categorías: control frente a influencia; cuantitativo frente a cualitativo; e histórico frente a prospectivo. Más concretamente:

- **Control frente a influencia.** Existen diferencias sin resolver en cuanto al establecimiento de límites organizativos entre marcos de sostenibilidad y presentación de informes financieros. Los principios de contabilidad financiera definen una "entidad consolidada" y detallan cómo contabilizar participaciones minoritarias. Sin embargo, en función del marco o las normas, la presentación de informes de sostenibilidad puede basarse en diferentes conceptos de "control" o "influencia" ([Principio 3](#) y [Principio 12](#)). A medida que evolucionan las reglas y las normas, puede surgir la armonización.
- **Cuantitativo frente a cualitativo.** Debido a que el objetivo es estimar y evaluar expectativas de disponibilidad continua de recursos y la voluntad de las partes interesadas de poner a disposición estos recursos, la información de sostenibilidad es inherentemente más cualitativa que la del reporte de información financiera tradicional. El objetivo es producir información de modo que los usuarios puedan evaluar el desempeño futuro a corto, medio y largo plazo, y las expectativas relacionadas con el valor empresarial (o valor de empresa en funcionamiento).
- **Histórico frente a prospectivo.** La información de sostenibilidad puede estar más orientada al futuro y a largo plazo que la información financiera, ya que las organizaciones fijan objetivos y metas. Tradicionalmente, la contabilidad financiera se ha basado en el resumen de eventos y operaciones pasadas. Sin embargo, con el tiempo, la presentación de informes evolucionó para reflejar expectativas económicas y estimaciones de futuro. En su esencia, la sostenibilidad trata del uso prudente y la conservación de recursos a largo plazo. Los objetivos y las metas de sostenibilidad a largo plazo fundamentan los objetivos empresariales. Además, la comunicación de objetivos y metas a largo plazo prepara el terreno para la futura presentación de informes sobre el logro de objetivos. El proceso de estimación es el mismo, pero el horizonte es más amplio.

FIGURA B-9: TRES ATRIBUTOS DE REPORTING ESG QUE DIFIEREN DEL REPORTE DE INFORMACIÓN FINANCIERA



Cortesía de [Douglas Hileman Consulting, LLC](#)

Además de estas diferencias inherentes, los impulsores en torno a la información de sostenibilidad plantean desafíos adicionales:

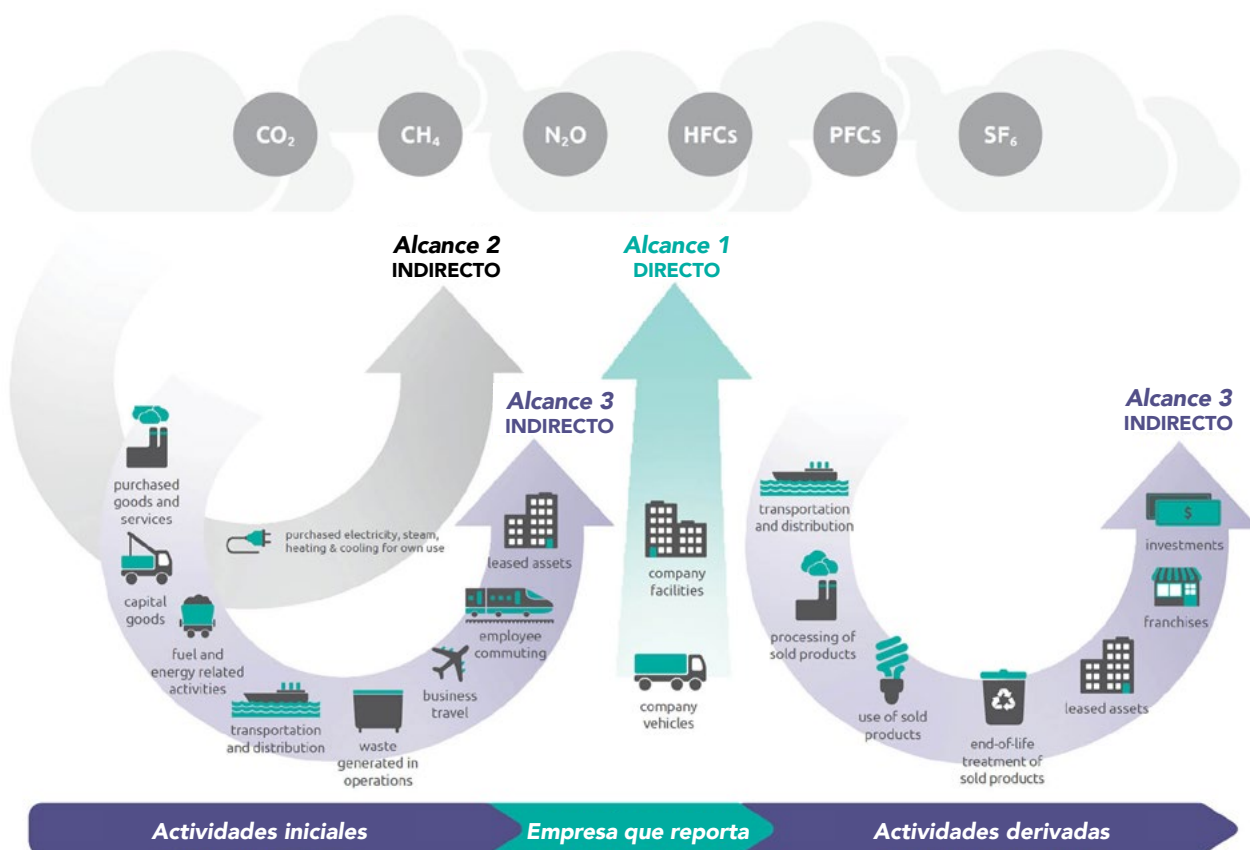
- **Ecosistema de presentación voluntaria de informes.** Incluso las empresas que publican informes no suelen seguir un único conjunto de normas uniformes. En su lugar, seleccionan aspectos de diferentes directrices, como el SASB, el TCFD, la GRI y los ODS. Esta fragmentación hace que el desarrollo de sistemas de información y presentación de informes sea todo un desafío.
- **Aceleración hacia la regulación.** La legislación promulgada y propuesta, la regulación y los requisitos de cotización están cada vez más presentes. Además, autoridades reguladoras, como la SEC, están incrementando su supervisión de documentos incluso bajo normativas existentes. Este movimiento aporta un enfoque más estructurado y la entrada de profesionales de asesoramiento legal y cumplimiento.
- **Nuevos flujos de datos.** Mucha de la información que una empresa necesita reunir para la presentación de informes ESG y la gestión de iniciativas de sostenibilidad nunca ha sido recopilada, resumida y analizada. Los ejemplos son numerosos. Muchas empresas no recopilaban información sobre emisiones de GEI, uso del agua, rotación de empleados, diversidad, gestión de residuos y uso y abastecimiento de energía. Y si recopilaban esta información, era con el objetivo específico de cumplir las leyes o normativas locales y no para su divulgación en registros solicitados por los mercados de valores.
- **Disponibilidad de talento y competencia.** Puede que las unidades que operan localmente no dispongan de los recursos o la competencia necesaria para soportar la recopilación de nuevos tipos de datos. En su defecto, pueden responder con recelo respecto a nuevos parámetros de control del desempeño. Los miembros de equipos remotos pueden oponerse con firmeza si no comprenden el propósito de estas nuevas peticiones de información o si las solicitudes aparentemente no cuentan con el respaldo de la dirección.
- **Sistemas inmaduros y datos desestructurados.** Las soluciones de TI para el reporte de información financiera son, en gran medida, maduras. Incorporan controles generales de tecnología de la información (CGTI) y siguen procesos consistentes y bien definidos con el objetivo de superar una auditoría independiente. Gran parte de los datos están estructurados. Proceden de sistemas que identifican información a partir de su fuente, mediante procesamiento, y dan lugar a informes detallados sobre ventas, recibos, compras, pagos, inventario y activos de la planta. Respecto a la información de sostenibilidad, en muchas empresas, por lo general, todavía no se han implantado sistemas completos y los datos proceden de diversas fuentes, entre ellas, hojas de cálculo y correo electrónico. No provienen de soluciones tecnológicas que integran controles de datos. Hay grandes esperanzas de que estas se desarrollen de un modo que produzca información que sea útil no solo para la presentación de informes ESG, sino, igual de importante, para el respaldo de decisiones internas.

- **Proliferación de plataformas de presentación de información y servicios de software.** Junto a las nuevas demandas de presentación de información, los proveedores comerciales han creado un espacio para ofrecer plataformas y herramientas para la presentación de informes. Sin embargo, algunos preparadores consideran que estos enfoques estandarizados son inadecuados para los flujos de datos e información propios de su empresa. Y, como los profesionales en funciones de finanzas, auditoría interna, gobierno corporativo, riesgo y cumplimiento forman cada vez más parte de los equipos de presentación de información de sostenibilidad (es decir, la cadena de valor de la información de sostenibilidad), infunden interés hacia la calidad de los datos y controles internos. No obstante, muchos de estos profesionales de *reporting* han obtenido resultados decepcionantes con algunas de estas plataformas. Otros, en cambio, encuentran que algunas de las plataformas incorporan muchas de las mismas prestaciones y funcionalidades deseadas que sus sistemas de *reporting* financiero y reguladores y, por lo tanto, pueden ayudar a inspirar buenos sistemas de supervisión y controles, incluyendo documentación y revisión, dependiendo de la capacidad del sistema para rastrear datos. Sin embargo, si se hace un mal uso, estas plataformas pueden crear aún más problemas.
- **La presentación de informes de sostenibilidad depende de datos de terceros.** Buena parte de la contabilidad de sostenibilidad depende de la recopilación, evaluación y presentación de informes sobre información procedente de terceros. La contabilidad del Protocolo de GEI, por ejemplo, reclama la contabilidad del Alcance 1, Alcance 2 y Alcance 3, en función de la fuente de emisiones (véase Figura B-10: Visión general de emisiones y alcances del Protocolo de GEI a lo largo de la cadena de valor)⁵. El enfoque de contabilidad de impacto propiciado por ciertos defensores de la sostenibilidad también depende de información de fuentes externas, entre ellas, estadísticas gubernamentales y de ONG. Esto crea inquietudes entre preparadores, profesionales de cumplimiento y auditores sobre la calidad y fiabilidad de los datos de origen externo en los que se basa una organización a la hora de presentar la información.
- **Demandas de aseguramiento externo.** Los usuarios de información de sostenibilidad buscan la tranquilidad que proporciona el aseguramiento independiente por terceros en el ámbito del reporte de información financiera. Quieren tener una garantía similar de que la información que una empresa pública externamente es el resultado de rigurosos sistemas de supervisión (tanto internos como independientes) en los que han llegado a confiar a partir de la información financiera. Actualmente, ciertos tipos de información que ahora se considera que están bajo el paraguas ESG, como los datos medioambientales, se auditan antes de su presentación a estas agencia. No obstante, cuanto más información de sostenibilidad se proporciona a través de los informes corporativos generales, como el Formulario 10-K, más fuerte se escuchan las voces que reclaman un aseguramiento independiente y pasar de un aseguramiento limitado a un aseguramiento razonable (lo que también ofrece oportunidades para recibir información de la efectividad del proceso; véase [Principio 15](#), [Principio 16](#) y [Principio 17](#)). Esta demanda se refleja en los reglamentos y normativas propuestos. Por ejemplo, las [normas propuestas por la SEC sobre la presentación de información relacionada con el clima](#) exigen a los calificados como “large accelerated filers” obtener aseguramiento limitado para la presentación de información relacionada con las emisiones de Alcance 1 y Alcance 2 en el plazo de un año desde la adopción y un periodo adicional de dos años para obtener un aseguramiento razonable.

Todos estos elementos hacen de la interpretación y aplicación del Marco COSO-CI-2013 un desafío práctico para profesionales que forman ahora parte de la cadena de valor de la información de sostenibilidad. Estos incluyen a la dirección, los equipos operativos, los equipos de *reporting* financiero (que preparan la información), la auditoría interna, los equipos de cumplimiento y auditores independientes. Pero dar los pasos para hacerlo favorece el suministro de información pertinente, fiable, completa y objetiva de modo que la dirección, los inversores, los asesores empresariales y otras partes interesadas pueden tomar decisiones informadas sobre el uso de valiosos recursos.

⁵ Protocolo de GEI véase [Management Accountants' Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint](#).

FIGURA B-10: VISIÓN GENERAL DE EMISIONES Y ALCANCES DEL PROTOCOLO DE GEI A LO LARGO DE LA CADENA DE VALOR



Fuente: [Protocolo de GEI](#)

Aunque las nuevas medidas ESG corporativas pueden parecer novedosas, en muchos modos, siguen los flujos de información tradicionales de otros tipos de información corporativa. Estas diferencias clave entre el reporte de información financiera normal y la información de sostenibilidad, como se ha abordado previamente, destacan la necesidad que tienen las organizaciones de considerar una estrategia y una gobernanza de datos. El Marco COSO-CI-2013, particularmente el [componente de Entorno de control](#) y el [Componente de información y comunicación](#), sustenta los medios para abordar estas inquietudes (véase [Recomendaciones](#)). Aunque esto representa un desafío, también supone una oportunidad. •

Aplicación de los principios del Marco COSO-CI-2013 a la sostenibilidad: Desarrollar el control interno sobre la información de sostenibilidad (ICSR)

En este apartado se describe e interpreta cada uno de los 17 principios del Marco COSO-CI-2013 para su aplicación en sostenibilidad. Sigue el siguiente formato:

- Cada principio se cita directamente del Marco COSO-CI-2013. A continuación, se describe y especifica en la medida en que se aplica a la sostenibilidad.
- Cada **punto de interés** se cita del Marco COSO-CI-2013. Posteriormente, cada uno se describe y especifica en la medida en que se aplica a la sostenibilidad.
- Diferentes **perspectivas** presentan información sobre cómo se han considerado e implantado los principios, tanto directa como indirectamente, mediante normativas nuevas y propuestas, desarrollando normas profesionales y prácticas organizativas. Reflejan una revisión de materiales de autoridad y liderazgo de opinión junto con extensas entrevistas de los autores a profesionales con una diversidad de experiencias relevantes. Estos puntos también hacen referencia a una selección de informes ESG disponibles públicamente. En resumen, estas perspectivas reflejan los puntos de vista de las diferentes partes interesadas a las que afecta la forma en que una organización responde a los impulsores de la sostenibilidad al considerar sus procesos.

Como se ilustra en la Figura P1-1: Innovando ICSR, los componentes, principios y puntos de interés se interrelacionan. Por lo tanto, algunas explicaciones y perspectivas pueden relacionarse con varios principios de forma que genera un solapamiento. Esta integración forma parte del diseño del Marco COSO-CI-2013.

El trabajo comienza con compromiso, autoridad y responsabilidad y continúa a lo largo del proceso como temas fundamentales. La organización considera objetivos y los reconsidera de forma permanente. A partir de ahí, tiene en cuenta los riesgos para conseguir sus objetivos y cómo medirlos con sistemas y procesos que supervisan la efectividad. Esto facilita el objetivo fundamental de ofrecer información completa, precisa, fiable y útil para la toma de decisiones a todas las partes interesadas.



La información de sostenibilidad está cada vez más integrada en la toma de decisiones del inversor, junto con los datos financieros tradicionales. Esto significa que la información de sostenibilidad debe ser fiable y estar preparada con procesos de control interno, supervisión y gobernanza del consejo, similares a los procesos utilizados para los datos financieros.



— Janine Guillot, exasesora especial del presidente del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad; exdirectora ejecutiva, Consejo de Normas de Contabilidad de la Sostenibilidad y Fundación de Informes de Valor.



Componente: Entorno de control

1. Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos

La organización demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos (Marco COSO-CI-2013-1)

Una organización refuerza sus objetivos demostrando a sus partes interesadas que es digna de confianza y actúa en interés público. Una entidad demuestra su compromiso actuando sosteniblemente.

PUNTOS DE INTERÉS

► Establece el liderazgo y compromiso de la alta dirección

Los agentes de una organización observan cómo el personal directivo superior se comporta, habla, actúa y se dirige a otros para obrar⁶. La alta dirección puede priorizar y facilitar la generación de respeto hacia la creación de una empresa sostenible. La alta dirección puede influir sobre la conducta y el desempeño comportándose como modelos de actuación a seguir.

► Evalúa el cumplimiento de las normas de conducta

Las organizaciones implantan un sistema o procesos para evaluar si los agentes están cumpliendo sus valores y políticas establecidas, incluyendo las que aplican a los valores y las políticas que apoyan las iniciativas de la organización para actuar de forma sostenible. Esto significa desarrollar procesos de supervisión, incluyendo, si procede, de auditoría interna.

► Establece normas de conducta

Las organizaciones implantan normas de conducta para sus agentes. A menudo, una organización, en sus niveles más altos, pone en práctica su misión o propósito mediante una declaración de valores. Estos valores son después llevados a la práctica con programas y políticas empresariales sostenibles que se comunican a toda la organización.

► Aborda desviaciones de manera oportuna

Una organización hace un seguimiento cuando un agente (o grupo) diverge de sus políticas sobre gestión y *reporting* de información de sostenibilidad. Esto se efectúa mediante comunicaciones y seguimiento con el fin de corregir la desviación y respaldar la mejora y el desarrollo.

PERSPECTIVAS

Propósito de una compañía. Hoy en día, el liderazgo de opinión en la gestión y estrategia empresarial está abordando el concepto de propósito corporativo. En 2019, la Business Roundtable redefinió el [propósito de una compañía](#) a través del compromiso de 181 directores generales de dirigir sus compañías en beneficio de todas las partes interesadas: clientes, empleados, proveedores, comunidades y accionistas. Este es un ejemplo del concepto de multiplicidad de partes interesadas, que aborda la conservación y optimización del valor sobre el corto, medio y largo plazo en beneficio de todos los *stakeholders* que aportan recursos.

Este concepto pone en cuestión la popular máxima de que el propósito de una empresa es maximizar la rentabilidad en beneficio de los accionistas. Sin embargo, [Leo E. Strine Jr., former chief justice of Delaware](#), observa que la interpretación de maximización de las obligaciones fiduciarias es inexacta, y podemos "alienar mejor nuestro sistema de gobierno corporativo con los intereses de la humanidad asegurando que al intentar crear riqueza no destruimos el planeta, ni perjudicamos a los consumidores, ni causamos más daño que bien".

⁶ Como se usa en esta publicación, la palabra "agente" hace referencia a todo el personal de una organización, incluido el personal en sucursales, filiales y subdivisiones. También incluye empleados a tiempo parcial, contratistas independientes y consultores contratados externamente que estén trabajando en nombre de la organización. En el caso de la empresa sostenible, también incluye a las personas que forman parte de su cadena de valor sobre la que la organización pueda tener responsabilidad, como proveedores y compradores. Agente también puede referirse a un individuo o a una entidad.

En resumen, asumir una cultura de ética y principios es el primer paso (Principio 1) para establecer un sistema efectivo de controles como base fundamental para la confianza. Expresar un propósito corporativo ayuda a la organización a establecer objetivos específicos ([Principio 6](#)).

Los líderes de opinión en la empresa sostenible consideran que el constructo binario de parte interesada frente a accionista es erróneo. Una organización no puede alcanzar sus objetivos financieros, como optimizar los beneficios, sin tener en cuenta sus otros grupos de partes interesadas, como clientes, empleados, proveedores y comunidades. Por lo tanto, la cultura que una organización crea trata de descubrir, priorizar e integrar cuestiones empresariales sostenibles.

Fomentar un cambio verdadero sobre la gestión de recursos y procesos. Debido a que el Marco se ha utilizado profusamente para el cumplimiento de la Ley SOX, hay una tendencia a contemplarlo como algo centrado exclusivamente en la presentación de informes externos. Sin embargo, conseguir cualquier forma de *reporting*, sean interna o externa, requiere elementos organizativos efectivos en toda la empresa que gestionen recursos y procesos. El Marco guía el diseño y la implantación de sistemas de control y supervisión efectivos para que una organización alcance los objetivos acordes a su propósito ([Principio 6](#)).

Pacto Mundial de las Naciones Unidas (UNGC, por sus siglas en inglés). Las organizaciones muestran su compromiso para construir un mundo más sostenible al hacerse miembros del Pacto Global de la ONU, el UNGC. Hasta 2022, más de 15.000 empresas y 3.800 participantes no empresariales se han convertido en miembros del [UNGC](#). Entre los requisitos para hacerse socio, una organización (1) se compromete a integrar los principios del UNGC en su cultura organizativa y procesos de toma de decisiones, (2) emite una declaración de compromiso de su CEO y consejo y (3) acuerda realizar progresos en los ODS de las Naciones Unidas e informar regularmente de dichos progresos. Estas acciones se ajustan al Principio 1, que habla de establecer el liderazgo y compromiso de la alta dirección.

Inspira confianza en la información de sostenibilidad. Todos los agentes son fundamentales para ejecutar el compromiso de una organización de actuar éticamente y hacia el propósito común de los *stakeholders*. No obstante, los contables, tanto internos como externos, tienen una función crítica que desempeñar (véase [IMA Statement of Position on Sustainable Business Information and Management](#)). Confianza, responsabilidad y transparencia son las piedras angulares de una contabilidad profesional. La comunidad global pide que se reconsidere de manera reflexiva el uso que hacen todas las organizaciones de los limitados y valiosos recursos del planeta y que las empresas presenten sus resultados en materia de sostenibilidad con el mismo rigor, reflexión y energía que se utilizan para reportar las tradicionales métricas de beneficios. Al mismo tiempo, la información en la que se basa la toma de decisiones sobre cuestiones de sostenibilidad debe ser de alta calidad, fiable y haberse generado con procesos que inspiren confianza.

“Sociedades de beneficio e interés común” y “corporaciones B” (Benefit corporations and B Corps). Algunas empresas están adquiriendo compromisos con la sostenibilidad como parte de su propósito organizativo. Los requisitos para convertirse en una sociedad de beneficio e interés común o una Corporación B son distintos, pero se solapan.

Muchas jurisdicciones permiten a las empresas constituirse con un sistema de gobierno de múltiples partes. Por ejemplo, en EE. UU., una empresa puede constituirse como una sociedad de beneficios e interés común declarando, en sus estatutos, responsabilidades convencionales hacia sus accionistas y, al mismo tiempo, hacia un interés público concordante con su modelo de negocio, como un interés educativo o relacionado con la atención sanitaria.

Una empresa también puede optar por convertirse en una Corporación B certificada, lo que significa que ha decidido voluntariamente comprometerse con la consecución de objetivos relacionados con la sostenibilidad, como los propiciados por [B Lab](#).

Investigación sobre la confianza. La encuesta [Edelman Trust Barometer](#) es conocida por analizar regularmente, cada año, la confianza en instituciones, incluidas las empresas. Sus conclusiones globales de 2022 revelan que el 81 % de los empleados cree que los CEOs deberían implicar personalmente en los debates sobre políticas públicas con los *stakeholders* externos o a la hora de explicar las diferentes iniciativas desarrolladas por la empresa para beneficiar a la sociedad. El informe también refleja la diferente sensibilidad de las partes interesadas:

- Clientes: el 58 % compra o recomienda marcas según sus creencias y valores.
- Empleados: el 60 % elige a su empleador según sus creencias y valores.
- Inversores: el 64 % decide donde invertir teniendo en cuenta sus creencias y valores.

El compromiso de una organización con la integridad es fundamental para el control interno. Comunica a todas las partes interesadas que sus aportaciones de recursos a la organización tendrán un propósito.

El Marco COSO-CI y los riesgos reputacionales. Hoy en día, el seguimiento de los compromisos para actuar de forma sostenible puede ser crítico para la reputación y supervivencia de una organización. Basta con observar, en los últimos años, las noticias sobre las empresas y sus fracasos a la hora de actuar de forma sostenible. Algunos ejemplos: el uso de aceite de palma en sus productos, accidentes de derrame de petróleo y oleoductos, prácticas de *esclavitud moderna* en la cadena de suministro, venta de opioides adictivos o prácticas permisivas de comportamientos discriminatorios denunciados. Estas revelaciones pueden tener consecuencias particularmente negativas para los *stakeholders* si la organización ha hecho declaraciones públicas sobre su dedicación a cuestiones de sostenibilidad; puede ser acusada fácilmente de "greenwashing", el término utilizado para describir afirmaciones de sostenibilidad poco fiables o sospechosas. Además, la percepción que tienen los empleados de que los valores que se atribuye una organización sobre sostenibilidad y responsabilidad social corporativa son palabras huecas pueden dar lugar a la desvinculación de ese talento, algo incompatible con los controles efectivos. Establecer políticas de gobernanza y supervisión mediante el Marco COSO-CI puede ayudar a una organización a evitar riesgos peligrosos y/o costosos.

Crítica de la comunidad empresarial. No sin cierto cinismo y desconfianza, hay voces que critican las iniciativas de las empresas hacia la sostenibilidad y las califican como inadecuadas. Por ejemplo, una reciente opinión en [The New York Times](#) afirmó:

A primera vista, la inversión ESG puede ser transformadora, y es por eso una de las tendencias más candentes en el mundo de la inversión. Después de todo, asignar más capital a las empresas que lo hacen bien les ayuda a crecer más rápido y reducir sus costes de capital. Esto crea un incentivo para todas las empresas para ser más conscientes social y medioambientalmente.

Pero la realidad es menos alentadora. El sistema actual de Wall Street para la inversión ESG está diseñado casi por completo para maximizar la rentabilidad para los accionistas, llevando falsamente a muchos inversores a creer que sus carteras están haciendo bien al mundo.

Para que la inversión ESG alcance todo su potencial, los agentes de Wall Street tendrán que cambiar su sistema.

Esta visión coincide con encuestas en los últimos años que muestran que las generaciones más jóvenes tienen opiniones negativas sobre el capitalismo (por ejemplo, véase "[Eat the rich! Why millennials and generation Z have turned their backs on capitalism](#)" y "[A majority of millennials now reject capitalism, poll shows](#)"). Seguir el Marco COSO-CI-2013, especialmente comenzando por el Principio 1, da a una organización el poder y las herramientas para considerar sus actividades y declaraciones para promover confianza, transparencia y veracidad.

CARTAS DEL CEO

Una práctica generalizada al establecer el liderazgo y compromiso de la alta dirección (tone at the top) y las prioridades empresariales sostenibles es la carta del CEO. Por ejemplo, [la compañía United States Steel, en su informe de sostenibilidad de 2021](#), el presidente y CEO de United States Steel, David B. Burritt, afirma:

El acero es fundamental para una base manufacturera saludable, y corresponde a empresas como la nuestra dar los pasos necesarios para seguir siendo los motores económicos que mejor respaldan a sus empleados, mejor sirven a sus clientes, enriquecen más a sus comunidades y recompensan mejor a sus accionistas. Creemos que la clave para conseguir todas estas cosas es situar la sostenibilidad en el centro de quienes somos y lo que hacemos... nuestro enfoque "mejor para todos" en materia de sostenibilidad... es hacerlo posible para que construyamos nuestro futuro más rápido, un futuro donde lideramos nuestra industria en el desarrollo de soluciones de acero innovadoras, rentables y sostenibles que sean mejores para las personas y el planeta.

Para poner el mensaje en práctica, Burritt y el consejo de administración de la empresa designaron un nuevo director de estrategia y sostenibilidad, adjunto al equipo de alta dirección. Esto envía al mercado el mensaje de que la sostenibilidad es fundamental para que la empresa despliegue su estrategia a largo plazo para cumplir su misión.

COMUNICADO DEL CEO: B CORP (CORPORACIÓN B)

En marzo de 2022, [la empresa Vita Coco](#) comunicó que se había convertido en una Corporación B certificada. En el comunicado, Mike Kirban, fundador y co-CEO declaró:

Siempre hemos tenido como misión crear un acceso más equitativo a productos naturales y saludables de una manera responsable. La adhesión a una red de organizaciones similares creará un efecto colectivo para democratizar bienestar y salud. Es un honor para nosotros recibir esta distinción y formar parte de la comunidad de corporaciones B.

Esta es sin duda una actividad de control, porque anuncia a todas las partes interesadas el compromiso de la empresa con su misión. A partir de esto, la empresa hace un llamamiento a los stakeholders para aportar recursos y alcanzar sus objetivos, lo que incorpora un impacto positivo sobre comunidades agrícolas en Filipinas, Sri Lanka y Ecuador.



La gestión de la empresa sostenible es cada vez más importante para las organizaciones, aumentado la urgencia de información ESG fiable que facilite la toma de decisiones. El modelo Marco COSO-CI de COSO facilita a las organizaciones la racionalización de sus estrategias, objetivos y riesgos ESG y, en última instancia, la presentación de informes sobre estas cuestiones. Esto ayuda a las organizaciones a alcanzar sus objetivos de sostenibilidad. ”

—Brigitte de Graaff, profesora adjunta, investigadora y directora del programa CMA, Vrije Universiteit Amsterdam; presidenta, Grupo de trabajo internacional sobre gestión empresarial sostenible del IMA

2. Ejerce las responsabilidades de supervisión del consejo de administración

El consejo de administración demuestra independencia de la dirección y supervisa el desarrollo y funcionamiento del control interno (Marco COSO-CI-2013-2)

La supervisión por parte de un consejo de administración independiente sirve como verificación de que la dirección actúa de acuerdo con los objetivos empresariales sostenibles de la organización.

PUNTOS DE INTERÉS

► Establece responsabilidades de supervisión

El consejo de administración ejecuta sus responsabilidades sobre la gestión empresarial sostenible mediante un sistema de supervisión que facilita el cumplimiento de mandatos y expectativas de la organización. A menudo el consejo de administración crea estructuras, como un comité o subcomité designado, para supervisar la presentación de informes y las actividades empresariales sostenibles de la organización. Esto puede necesitar la modificación de documentos organizativos existentes como escrituras de constitución, reglamentos o estatutos.

► Utiliza experiencia relevante

El consejo de administración identifica los requisitos de talento y áreas de experiencia para sus propios miembros. Por lo tanto, asegura que los miembros del consejo encargados de la función de supervisión con relación a la sostenibilidad empresarial tienen la base de conocimientos y experiencia necesarios para ser efectivos.

► Opera de manera independiente

El consejo de administración funciona independientemente de la dirección respecto a la supervisión y responsabilidades para la toma de decisiones sobre cuestiones empresariales sostenibles. Este punto de atención funciona del mismo modo respecto a las actividades empresariales sostenibles y a todas las demás actividades organizativas.

► Proporciona supervisión para el sistema de control interno

El consejo de administración supervisa el diseño, la implantación y el funcionamiento de controles, sistemas y procesos de una organización relacionados con la presentación de informes y las actividades empresariales sostenibles. A menudo, se trata de una verificación sobre la gestión y una supervisión de cómo está utilizando la organización sus recursos y procesos para lograr actividades empresariales sostenibles, como programas relacionados con energía, residuos, emisiones de gases de efecto invernadero, cadena de suministro, ciberseguridad y diversidad, igualdad e inclusión.

PERSPECTIVAS

Comentarios de Allison Herren Lee. IEn 2021, la [excomisionada de la SEC dio el discurso de apertura en la Society for Corporate Governance National Conference](#). Sus observaciones se centraron en el proceso de formulación de políticas de la SEC, especialmente sobre su interés en el cambio climático y otros aspectos ESG. Señaló que los consejos de administración cada vez tienen más funciones de supervisión relacionadas con la identificación, evaluación, gestión y *reporting* de riesgos climáticos y otros riesgos ESG. Además, declaró que estas responsabilidades "surgen de las normativas bursátiles federales y de las obligaciones fiduciarias basadas en la ley estatal", y son fundamentales para el éxito de las empresas, los mercados y la economía. También afirmó que "hay mucho trabajo por hacer" a nivel de consejo con más mandatos específicos y compromiso de la dirección. En sus observaciones, alentó a los consejos a mitigar los riesgos ESG ([Principio 7](#)) aumentando la diversidad y experiencia de los miembros del consejo y estimulando el éxito de la dirección.

Actividades de la comisión de auditoría. En ocasiones, un consejo de administración tiene varios comités o comisiones que vigilan diferentes aspectos de las actividades de sostenibilidad. Una organización puede tener una comisión de auditoría y un comité independiente que supervisa las actividades de sostenibilidad. Como la organización difunde información de sostenibilidad adicional para los mercados y otras partes interesadas externas, ya sea para cumplir requisitos regulatorios o para responder a las demandas del mercado, puede impulsar una supervisión reforzada a través de la comisión auditoría. Estas circunstancias ocasionan actuaciones como:

- Revisión de estatutos para incluir supervisión del *reporting* externo de información de sostenibilidad.
- Revisión de estatutos para incluir la supervisión de la presentación de información relativa a la efectividad del sistema de ICSR de la organización.
- Realización de sesiones educativas sobre acontecimientos recientes relacionados con la empresa sostenible.
- Supervisión de la función de auditoría interna y revisión de la información de sostenibilidad.
- Desarrollo de procesos para poner en marcha la supervisión del *reporting* externo, como determinar:
 - Los marcos, normas y directrices que deben seguirse para la presentación de informes ESG externos.
 - Los medios para proporcionar información ESG externamente.
 - Una propuesta de plazo para la revisión y entrega de informes ESG.
 - La/s personas que serán responsables de este proceso.
 - Procesos que se utilizarán para revisar la información antes de la publicación.
- Evaluación de la efectividad del proceso de *reporting* según se ha diseñado.
- Revisión del *reporting* ESG externo antes de la publicación.
- Determinación de la extensión en que tal información ESG está sujeta a aseguramiento o verificación independiente.
- Determinación de la empresa externa apropiada para realizar un aseguramiento o verificación independiente. En algunos casos, una organización puede buscar la misma empresa que audita sus estados financieros. En otros casos, puede ser más apropiado buscar otras empresas especializadas.

Control de las actividades empresariales sostenibles y la presentación de informes por auditoría interna. Como muestra la Figura P2-1: Modelo de las tres líneas del IIA, el Instituto global ha desarrollado el [Modelo de las tres líneas](#), que es un medio para que una organización implante la segregación de funciones de modo que grupos críticos, incluyendo el órgano de gobierno (normalmente bajo la supervisión del consejo de administración o la comisión de auditoría), así como la dirección ejecutiva (la primera línea), el equipo de gestión de riesgos (la segunda línea) y la función de auditoría interna (la tercera línea) sirvan como verificación y contrapeso para guiar a la organización hacia la consecución de sus objetivos ([Principio 3](#) y [Principio 6](#)). [Siguiendo este modelo](#), la función de auditoría interna adopta el papel fundamental de ofrecer un aseguramiento objetivo, independiente de la dirección, sobre la eficacia de la gestión de riesgos en el ámbito de la sostenibilidad empresarial, la presentación de informes y el cumplimiento de la normativa relacionada. Como medio de respuesta a los riesgos, la función de auditoría interna puede usar una perspectiva empresarial global para subrayar la extensión en que tales actividades empresariales sostenibles están siguiendo las políticas y procedimientos ([Principio 12](#)) y documentarlo en toda la empresa.

FIGURA P2-1: MODELO DE LAS TRES LÍNEAS DEL IIA



Copyright © 2020 por The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados.

Fuente: [El modelo de las tres líneas del IIA](#)

EJEMPLO CONCRETO: SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES SOSTENIBLES POR COMITÉS DEL CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Una empresa que cotiza en bolsa sujeta a las normativas de la SEC ha anunciado un compromiso con varios objetivos empresariales sostenibles, incluyendo cero emisiones netas de gases de efecto invernadero para 2030. Como resultado de estos compromisos y objetivos, su consejo de administración ha dividido y asignado puntos de supervisión a varias comisiones delegadas del consejo o comités:

- Comisión de sostenibilidad: supervisión de la evaluación de la organización sobre los riesgos de transición relacionados con el cambio climático.
- Comisión de auditoría: supervisión del *reporting* de sostenibilidad externo de la organización sobre su progreso hacia los objetivos de emisiones y efectos financieros, la función de auditoría interna y la interacción con auditores independientes.
- Comisión de nombramientos: contratación y designación de miembros familiarizados con la empresa sostenible.
- Comisión de remuneraciones: supervisión de la incorporación de nuevos parámetros relacionados con la consecución de determinados objetivos y metas de sostenibilidad en el plan de remuneración para el CEO y la alta dirección de la empresa.

La empresa ha reflejado estas actividades del consejo en su declaración de poderes anual de acuerdo con los requisitos de las normas SEC (véase Parte 240, Reglas y Reglamento Generales, Ley del Mercado de Valores de 1934, [Regulación 14A](#)).

SUPERVISIÓN DE LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES SOSTENIBLES POR DIFERENTES COMISIONES DEL CONSEJO

Como parte de la información públicamente disponible sobre [gobierno corporativo](#), [Travelers](#) describe las funciones de sus distintas comisiones delegadas de apoyo al consejo de administración, como sigue:

Con respecto a la supervisión de riesgos y oportunidades relacionados con ESG, cada comisión es declarada responsable de la supervisión de las cuestiones que más se adecuan a sus responsabilidades estatutarias. Creemos que asignar responsabilidad a una comisión con conocimientos y experiencias relevantes mejora la efectividad de la supervisión del consejo. Por ejemplo, como se ha indicado anteriormente, la comisión de auditoría supervisa los riesgos relacionados con las cuestiones regulatorias y de cumplimiento; la comisión de remuneraciones supervisa la implantación de nuestra filosofía de remuneración por resultados y prácticas diseñadas para asegurar una remuneración equitativa en toda la organización; la comisión de nombramientos y gobernanza supervisa la diversidad de nuestra fuerza laboral y las iniciativas de inclusión, de políticas públicas y las relaciones; y al comisión de riesgos vigila las estrategias correspondientes a la gestión de la exposición a catástrofes, las condiciones climáticas cambiantes y las tecnologías de la información, incluida la ciberseguridad.

Con un enfoque hacia la mejora continua de la capacidad del consejo para realizar una supervisión informada, la comisión de nombramientos y gobernanza supervisa las sesiones educativas para consejeros en cuestiones relevantes para nuestra empresa, estrategia de negocio y perfil de riesgo. Por ejemplo, algunos temas de estas sesiones se han centrado en el papel que la cultura corporativa y la supervisión del consejo desempeñó en fallos de gobierno corporativo de otras empresas que se han hecho públicos.

El consejo y cada uno de sus comités evalúan y debaten la asignación de la responsabilidad de supervisión cada año, junto con su desempeño y efectividad respectivos.

Además, nuestro responsable de Sostenibilidad y el comité de dirección de ESG (un comité multidisciplinario formado por altos ejecutivos de la empresa que se reúne al menos trimestralmente) impulsa la priorización y la gestión, además del reporting, sobre cuestiones de sostenibilidad. También nos relacionamos regularmente con nuestros inversores, nuestros clientes, nuestros agentes y corredores, reguladores, agencias de calificación y otras partes interesadas en cuestiones empresariales y temas ESG de su interés.

3. Establece estructuras, autoridad y responsabilidades

La dirección establece, con la supervisión del consejo, estructuras, líneas de reporting y autoridades y responsabilidades en la consecución de objetivos (Marco COSO-CI-2013-3)

En su esfuerzo para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles, la dirección de una organización, con la supervisión del consejo de administración, establece autoridad y responsabilidades.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Considera todas las estructuras de la entidad**

El consejo de administración y la dirección evalúan las estructuras organizativas para respaldar actividades empresariales y sistemas de información sostenibles. Estas estructuras incluyen el establecimiento y la interacción de unidades operativas, filiales, sucursales, divisiones, regiones geográficas y proveedores terceros.

► **Establece líneas de reporting**

La dirección designa los medios de supervisión sobre cada uno de los componentes estructurales de la organización. Esto incluye asignar responsabilidades entre estos componentes organizativos para el flujo

de información referente a las actividades empresariales sostenibles.

► **Define, asigna y limita competencias y responsabilidades**

El consejo de administración y la dirección autorizan y delegan responsabilidades sobre información y actividades empresariales sostenibles. Esta autorización y delegación incorporan el establecimiento de procesos, entre ellos, el uso de tecnología. Conjuntamente, la dirección y el consejo determinan las responsabilidades y la interacción prevista entre todos los agentes.

PERSPECTIVAS

Considerar filiales y sociedades participadas al establecer estructuras. El Principio 3 habla de establecer estructuras organizativas, un sistema de supervisión que facilitará que la organización alcance sus objetivos, incluidos sus objetivos empresariales sostenibles ([Principio 6](#)). Aplicar esta directriz significa considerar inversiones de capital, filiales, empresas conjuntas y otros terceros con los que una organización se relaciona. Las normas y reglamentos de *reporting* ESG aplicables pueden requerir una reconsideración de límites. La dirección, teniendo en cuenta sus objetivos empresariales sostenibles, también puede mirar más allá de las empresas participadas basadas en la propiedad a otras partes que pueda controlar o sobre las que pueda influir. Esta es una diferencia clave entre presentación de informes financieros tradicional y gestión empresarial sostenible.

Por ejemplo, los GAAP o las normas NIIF puede que no exijan a un franquiciador dar cuenta de una organización franquiciada. Sin embargo, el franquiciador puede tener una influencia significativa sobre las prácticas empresariales sostenibles de un franquiciado, como sus políticas de recursos humanos, compras de inventario y uso de instalaciones. La información basada en esta capacidad de influencia puede incluirse en las normas de gestión y *reporting* de información de sostenibilidad. Por ejemplo, en la contabilidad de emisiones según el Protocolo de GEI (véase [Antecedentes](#)), que aparentemente es generalmente aceptado, una organización informa de emisiones no solo de sus propias actividades (Alcance 1), sino también de emisiones indirectas de fuentes de energía externas a su negocio (Alcance 2) y de actividades de otras organizaciones que forman parte su cadena de valor. Dependiendo del planteamiento adoptado por la empresa, el Alcance 3 requiere la fuente de información relacionada con 15 categorías de actividades a partir de activos que no son propiedad ni están controlados por la organización informante.

Sin embargo, la cuestión trata de algo más que la capacidad para controlar o influir sobre otra organización, como las prácticas de sostenibilidad de un franquiciado. Está relacionada con las consecuencias prácticas de las acciones de un franquiciado sobre la reputación y la relación con el franquiciador. Las actividades de personas y entidades asociadas o controladas por una organización pueden poner en riesgo la reputación y otros componentes similares de valor intangible.

El análisis de límites es importante para conocer y poder llevar a la práctica las propuestas actuales para hacer obligatorios algunos aspectos de *reporting* de información de sostenibilidad.

Por ejemplo, las propuestas de la SEC y el ISSB apuntan a la adopción de la misma entidad de *reporting* usada actualmente para el reporte de información financiera. Sin embargo, estas mismas propuestas tratan de adoptar el lenguaje de otras directrices, como el Protocolo de GEI, que pueden reclamar o permitir límites diferentes a los usados para el reporte de información financiera.

Una organización tiene que obrar con precaución, por lo tanto, para asegurar que puede interactuar y supervisar a otras entidades en las que pueda tener alguna responsabilidad respecto a la información de sostenibilidad. Como indica el Principio 3, con independencia de los límites usados para la presentación de informes externo, es conveniente que la dirección conozca, desde un punto de vista estratégico, las filiales, sucursales y otras organizaciones y entidades participadas que pueda controlar o influenciar para ayudarle a conseguir sus objetivos empresariales sostenibles. Una entidad participada puede ser intangible desde un punto de vista de *reporting* financiero, pero ser muy relevante en la toma de decisiones sobre riesgos, operaciones y objetivos relacionados con la sostenibilidad.

Enfoque interdisciplinar de la gestión empresarial sostenible. En muchas empresas, el camino hacia las actividades empresariales sostenibles comienza con un comité de dirección o un grupo de trabajo al que se asigna la supervisión principal de las diversas actividades de la organización, como el establecimiento de objetivos ([Principio 6](#)), la supervisión de procesos y la revisión de informes. Después de iniciarse de una manera algo improvisada, el grupo puede formalizarse mediante un estatuto escrito, la asignación de responsabilidades (Principio 3) y políticas específicas ([Principio 12](#)).

Estos grupos interdisciplinarios incluyen no solo a miembros de los equipos de finanzas y contabilidad, auditoría interna y sostenibilidad, sino también, por lo general, a participantes de los departamentos jurídico y de políticas, tesorería, comunicaciones, recursos humanos, relaciones con los inversores, instalaciones y operaciones. Como indica el Principio 3, esta asociación se hace efectiva si se tienen en cuenta las estructuras y se definen las funciones y responsabilidades.

El informe del IMA [CFO as Value Creator: Finance Function Partnering for the Integration of Sustainability in Business](#) utiliza un marco de nueve pasos (véase la Figura P3-1: Marco de colaboración financiera) desarrollado conjuntamente por IMA y la Association of Chartered Certified Accountants (ACCA) para describir las consideraciones de la creación de equipos de sostenibilidad internos e interdisciplinarios con el liderazgo de la función financiera. Independientemente de la estructura, es beneficioso para la organización tener la capacidad de articular su sistema de supervisión tanto a nivel interno ([Principio 14](#)) como de los usuarios externos ([Principio 15](#)).

Controller ESG: Algunas organizaciones están creando un nuevo papel funcional, "director financiero de sostenibilidad" o "Controller ESG", para supervisar los procesos de información de sostenibilidad, gestionar las actividades empresariales sostenibles y elaborar informes ESG externos. En algunas organizaciones, algún

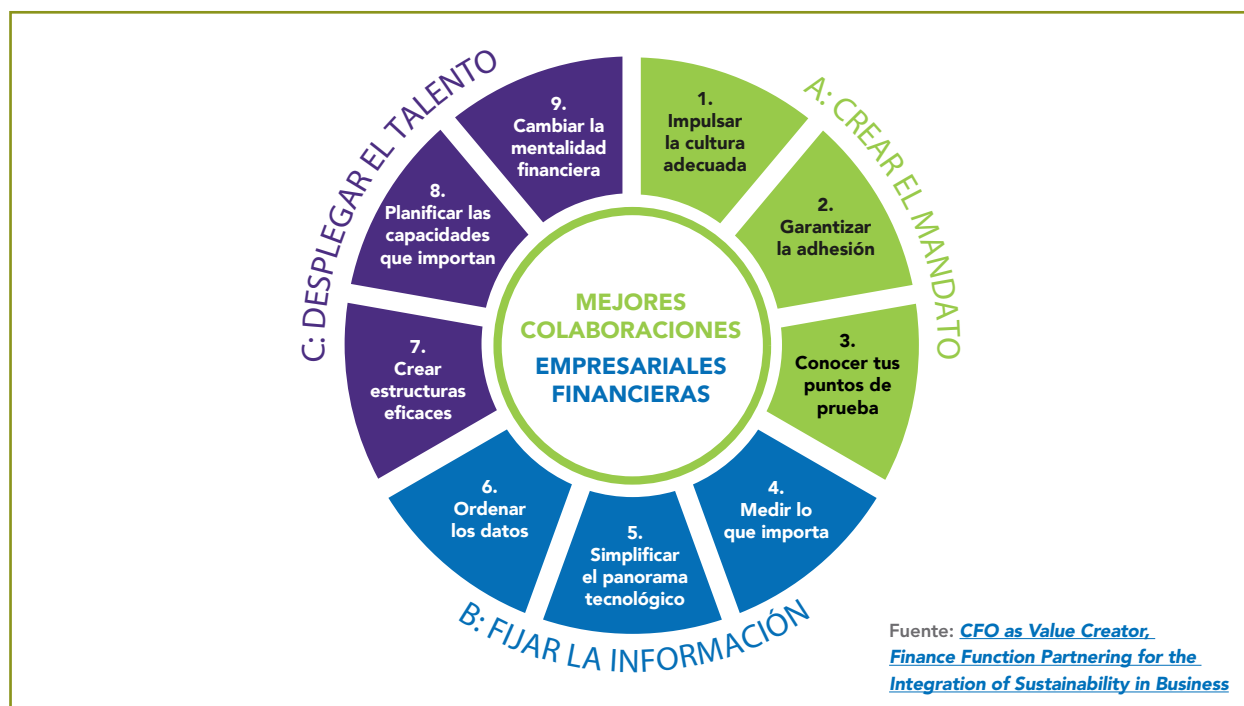


En términos de gobernanza sobre la presentación de informes ESG, no hay un planteamiento único, sino que se trata más a menudo de un equipo transversal que tiene que colaborar para crear y gestionar el proceso de supervisión de mejoras en la calidad, consistencia y alcance del reporte.

—Marc Siegel, socio de Aseguramiento, Informes corporativos y ESG, Liderazgo de opinión, Ernst & Young LLP

aspecto específico de la sostenibilidad puede ser más relevante que otros, y puede resultar beneficioso nombrar a un Controller responsable de esa área concreta. Por ejemplo, una empresa de fabricación pesada preocupada por las emisiones de GEI puede crear un puesto especializado denominado "Controller de GEI". A la persona que desempeñe esta función se le puede asignar la responsabilidad de evaluar y comunicar los riesgos actuales ([Principio 6](#)), mantenerse al día de las tendencias ([Principio 7](#)), proponer y gestionar políticas ([Principio 12](#)), y coordinar la gestión de datos ([Principio 10](#)).

FIGURA P3-1: MARCO DE COLABORACIÓN FINANCIERA



PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN SOBRE LAS ESTRUCTURAS DE SUPERVISIÓN DE LA DIRECCIÓN

Whirlpool Corporation publica información exhaustiva sobre ESG, incluido un informe que sigue las recomendaciones del TCFD. Como parte de este informe, Whirlpool detalla cómo funciona su equipo directivo a la hora de establecer y cumplir sus objetivos empresariales sostenibles. Por ejemplo, [el informe de Whirlpool del TCFD para 2021](#) afirma:

Dirección

A nivel de la dirección, nuestros esfuerzos en materia de ESG están dirigidos por nuestro comité ejecutivo y guiados por nuestros consejos de ESG: uno sobre sostenibilidad medioambiental y otro sobre temas sociales y de gobernanza. Nuestros Consejos ESG están compuestos por empresarios regionales y altos cargos de nuestras principales funciones operativas y corporativas. Los Consejos ESG evalúan nuestras prioridades estratégicas en cuestiones ESG relevantes basándose en los resultados de nuestra Evaluación de materialidad ESG y en las aportaciones de nuestro Grupo de trabajo ESG, un equipo interfuncional que integra a personas y responsables de todas las funciones básicas de la empresa. Para reforzar aún más nuestra estructura de gobernanza ESG y su integración en nuestro negocio, hemos nombrado un vicepresidente sénior de Comunicación, Asuntos públicos y Sostenibilidad que se unirá al equipo de Liderazgo ejecutivo y dependerá directamente de nuestro presidente y CEO. El Controller corporativo y contable principal de Whirlpool Corporation es responsable de informar al CEO y al consejo de administración sobre las cuestiones ESG, incluidas las relacionadas con el cambio climático y los impactos financieros.

4. Demuestra su compromiso con unos recursos humanos competentes

La organización demuestra su compromiso para atraer, desarrollar y retener a personas competentes en consonancia con los objetivos (Marco COSO-CI-2013-4)

Para alcanzar sus objetivos empresariales sostenibles, una organización depende de sus recursos humanos.

PUNTOS DE INTERÉS

► Establece políticas y prácticas

La organización desarrolla y aplica políticas y prácticas que comunican las expectativas sobre la competencia de sus agentes en materia de información y gestión empresarial sostenibles. Por ejemplo, la organización formaliza descripciones de puestos y responsabilidades laborales en relación con sus actividades empresariales sostenibles y las mantiene actualizadas.

► Evalúa la competencia y aborda las deficiencias

En colaboración, el consejo de administración y la dirección evalúan la competencia del personal y los proveedores de servicios en materia de información y gestión empresarial sostenibles. Esto incluye la evaluación de las capacidades en relación con las políticas y prácticas en torno a la competencia, es decir, las expectativas de referencia.

También trabajan para subsanar las carencias de conocimientos de sus equipos en el ámbito de la sostenibilidad.

► Atrae, desarrolla y retiene a las personas

La organización lleva a cabo actividades para atraer a personas competentes en materia de sostenibilidad empresarial. Ofrece orientación y formación en esta área para cumplir sus objetivos. Realiza actividades para retener al personal competente y a proveedores de servicios con experiencia en sostenibilidad.

► Planifica y prepara la sucesión

La organización, a través de su consejo de administración y la dirección, desarrolla planes de sucesión respecto al personal, tanto interno como del de proveedores de servicios externos, que forman parte de su sistema de control y supervisión de la información y las actividades empresariales sostenibles.

PERSPECTIVAS

Talento para alcanzar objetivos empresariales sostenibles. Una organización puede encontrarse con que su equipo de sostenibilidad tenga una dotación de personal deficiente. Esto crea el riesgo de que la organización no pueda cumplir sus objetivos empresariales sostenibles ([Principio 6](#)). También conduce a una segregación de funciones no óptima de control interno ([Principio 10](#)). Desde un punto de vista estratégico, la falta de personal en los equipos de sostenibilidad puede disuadir de la innovación sinérgica y dejar a una organización débil a la hora de aprovechar oportunidades y aplicar estrategias basadas en la gestión empresarial sostenible.

El reporte y las actividades empresariales sostenibles también suelen requerir la colaboración interfuncional de miembros de los equipos financiero, jurídico, relaciones con los inversores, salud y seguridad, operaciones, instalaciones, recursos humanos y de compras ([Principio 3](#)). Estos profesionales necesitan valorar diferentes perspectivas y terminología para cumplir los objetivos empresariales sostenibles de una organización. Por tanto, a la hora de contratar e incorporar personal, es útil que una organización tenga en cuenta no solo el conjunto de aptitudes específicas de una persona, sino, lo que es igual de importante, [su capacidad para adaptarse, innovar y pensar a corto y largo plazo.](#)

Además, a las organizaciones les resulta difícil encontrar personas que tengan un conocimiento adecuado y combinado del reporte de información financiera y empresa sostenible para poder cumplir con sus diversos objetivos de información.

Dado que se trata de una disciplina nueva, la mayoría de los mandos intermedios o profesionales más senior nunca reciben formación ni han sido expuestos a los conceptos y prácticas de la empresa sostenible en sus estudios o al principio de su carrera profesional. Solo los profesionales recién titulados han tenido esta exposición directa. Por lo tanto, en la práctica, los profesionales de la función financiera están enseñando a los equipos de sostenibilidad todo lo relativo a mandatos normativos, calidad de la información, controles internos, sistemas de gobernanza y el proceso de aseguramiento.

Al mismo tiempo, los equipos de sostenibilidad, con la ayuda de relaciones con los inversores, están enseñando a los profesionales de la función financiera los diversos tipos de información que solicitan el mercado, las agencias de calificación, las ONG y otras partes interesadas.

Los profesionales de las funciones financieras de las empresas (incluidos los contables de gestión con experiencia en operaciones), junto con sus homólogos de auditoría interna y externa, ya cuentan con las competencias fundamentales para considerar los objetivos, riesgos, estructuras, políticas y procesos relacionados con la empresa sostenible. Se trata, sobre todo, de reorientar este talento existente hacia nuevas áreas. Una formación transversal que incluya a los miembros de la función financiera puede ayudar a promover buenas prácticas de recopilación de datos, controles e infraestructura de *reporting*. Del mismo modo, los equipos de sostenibilidad pueden ayudar a formar al equipo financiero en cuestiones detalladas relacionadas con diversos aspectos de *reporting* ESG y la gestión empresarial sostenibles teniendo en cuenta el modelo empresarial y la dirección estratégica.



La mayor integración de la información climática y financiera y de sus procesos y sistemas de apoyo bajo la dirección de los equipos financieros y contables debería conducir a la mejora del *reporting* en los próximos años.”

—Kevin Dancey, CEO, Federación Internacional de Contadores

EJEMPLO CONCRETO: TALENTO EMPRESARIAL SOSTENIBLE

Gary Industries, una empresa privada (ficticia), fabrica envases especializados y cajas de cartón.⁷ Muchos de los clientes de Gary venden a grandes minoristas y empresas de comercio electrónico que son empresas cotizadas preocupadas por la competencia y la reputación. Varios de sus clientes se han comprometido públicamente con la sostenibilidad, y Gary considera que su propia capacidad para proporcionar información relativa a su propia sostenibilidad es una ventaja estratégica fundamental a la hora de trabajar con estos clientes. Sin embargo, los equipos de operaciones, instalaciones, recursos humanos y finanzas y contabilidad de Gary no creen tener los conocimientos necesarios para impulsar los objetivos empresariales sostenibles de la empresa. En cuanto al Principio 4, la empresa emprende una serie de pasos para mejorar sus capacidades de talento para cumplirlos. Estos pasos incluyen:

- Identificar sus necesidades para comprender diferentes cuestiones de sostenibilidad.
- Impartir formación a directivos, empleados a tiempo completo y parcial, consultores y contratistas independientes.
- Incorporar las necesidades de personas con conocimientos de sostenibilidad en sus planes de contratación, incluidos los planes para sus funciones de operaciones, finanzas, contabilidad y auditoría interna.
- Integrar información sobre los objetivos empresariales sostenibles de la empresa en sus documentos de bienvenida a la hora de incorporarse a la compañía.
- Apoyar a todos los miembros de la organización en la obtención de formación y certificaciones.
- Contratar nuevos empleados con experiencia o, en algunos casos, consultores, para instruir a los equipos en el diseño y la implantación de nuevos procesos para iniciativas empresariales sostenibles.
- Realizar formaciones o sesiones conjuntas con los clientes para conocer sus necesidades en materia de sostenibilidad.

⁷ Véase [Management Accountants' Role In Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint](#).

5. Exige responsabilidades

La organización hace que los individuos rindan cuentas de sus responsabilidades de control interno en la consecución de los objetivos (Marco COSO-CI-2013-5)

Para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles, una organización necesita establecer y aplicar formas significativas de apoyar a sus recursos humanos y, al mismo tiempo, supervisar su desempeño.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Obliga a rendir cuentas mediante estructuras, competencias y responsabilidades**

El consejo de administración y la dirección de una organización, trabajando conjuntamente, establecen medios para dirigir el comportamiento de los empleados y otros agentes con respecto al cumplimiento de las normas y procesos establecidos en relación con la información y las actividades empresariales sostenibles, y les exigen responsabilidades. Para ello, una organización puede incorporar aspectos de sus actividades empresariales sostenibles, según proceda, en las descripciones de los puestos de trabajo y en las evaluaciones del desempeño.

► **Establece medidas de desempeño, incentivos y recompensas**

El consejo de administración y la dirección de una organización establecen formas significativas de medir los avances en sostenibilidad. Esto incluye el establecimiento de objetivos de desempeño junto con incentivos y recompensas por alcanzar dichos objetivos. La organización puede establecer una remuneración vinculada al cumplimiento no solo de los objetivos a corto plazo, sino también de los indicadores relacionados con la sostenibilidad a largo plazo.

► **Evalúa la pertinencia de las medidas de desempeño, los incentivos y las recompensas**

Una vez que el consejo de administración y la

dirección fijan objetivos de desempeño y un sistema de retribución, los vuelven a valorar periódicamente para asegurarse de que siguen siendo pertinentes (véase [Principio 16](#) relativo a la evaluación continua).

► **Considera las presiones excesivas**

Al fijar los objetivos, es beneficioso que el consejo de administración y la dirección tengan en cuenta las condiciones que podrían impulsar un desempeño ineficaz, contrario a la consecución de los objetivos o perjudicial para la organización. Al establecer parámetros de desempeño empresarial sostenible y alinear incentivos y recompensas, la dirección y el consejo de administración estudian formas de evitar imponer una presión indebida a los agentes de la empresa (véase [Principio 8](#) relativo al fraude).

► **Evalúa el desempeño y recompensa o disciplina a las personas**

El consejo de administración y la dirección, trabajando juntos, evalúan el grado de cumplimiento de las responsabilidades personales en relación con las actividades empresariales sostenibles. Esto significa que los agentes se adhieren a los procesos establecidos por la organización para alcanzar los objetivos fijados. En caso de incumplimiento, se establecen y aplican medidas adecuadas para mejorar el desempeño.

PERSPECTIVAS

Priorizar el compromiso organizativo. Al poner en marcha nuevos sistemas de recopilación y presentación de informes sobre actividades empresariales sostenibles, los directivos y el personal de una organización pueden oponerse alegando que la información necesaria sobre empresas sostenibles "no está disponible" o es "innecesaria". Puede ser importante que la organización instruya a estos empleados ([Principio 4](#)) sobre la importancia de los datos para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles y otros objetivos.

EJEMPLO CONCRETO: REMUNERACIÓN VINCULADA A ESG

En su declaración de poderes, presentada y publicada conforme a las normas de la SEC, una empresa de fabricación pesada revela los detalles de un nuevo programa de remuneración de incentivos para tres ejecutivos clave. Según el programa, el 10% de la remuneración de estos ejecutivos se basará en una medida de salud y seguridad; el 10%, en parámetros de acción por el clima; y el 10%, en parámetros de diversidad e inclusión. Es decir, los ejecutivos recibirán una parte sustancial de su remuneración variable (30%) solo si la empresa cumple determinados objetivos durante el periodo de devengo.

Como reto adicional, parte del personal puede encontrarse a gran distancia y en zonas horarias diferentes de la sede corporativa y no se da prioridad a los objetivos empresariales sostenibles. El Principio 5 habla de la importancia de hacer hincapié en las necesidades organizativas por medio de "la rendición de cuentas a través de estructuras, competencias y responsabilidades." Y lo que es más importante, esto significa presupuestar adecuadamente para proporcionar los recursos necesarios para que estas estructuras funcionen eficazmente y sin derroches. Estas actividades de control y supervisión contribuyen a garantizar que la organización cumpla sus objetivos empresariales sostenibles.

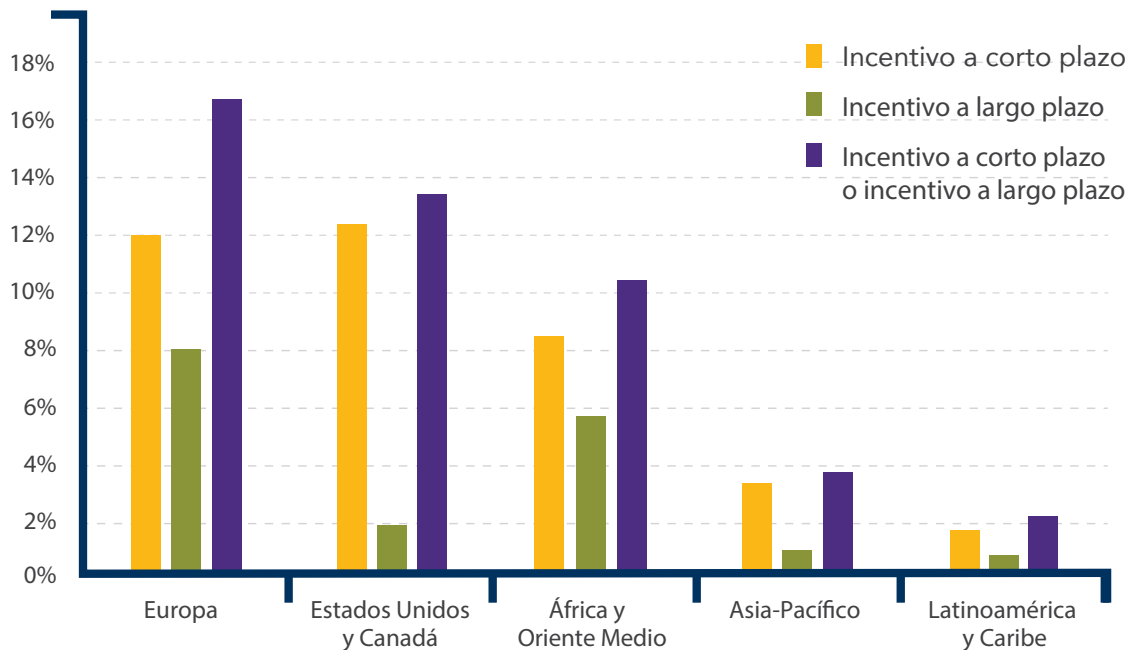
Considera las presiones excesivas. La dirección, a todos los niveles, puede sentirse presionada por el consejo de administración, los altos ejecutivos, los empleados, los inversores, los competidores, los clientes y otras partes interesadas para establecer objetivos empresariales sostenibles ambiciosos. Sin embargo, la consecución de los objetivos requiere organización, estructura, compromisos de recursos y controles para supervisar los progresos. Un énfasis excesivo en los objetivos puede aumentar los riesgos para el cumplimiento de otros objetivos empresariales ([Principio 6](#)) al desviar recursos. También puede crear una presión indebida de comunicar datos incompletos o inexactos con el fin de cumplir las expectativas y, por tanto, crear el riesgo de greenwashing o fraude ([Principio 8](#)).



La presentación de informes ESG es compleja, ya que requiere la obtención, captura, gestión y presentación de informes de datos financieros y no financieros procedentes de muchas fuentes dispares. A medida que las empresas avanzan hacia la presentación de informes ESG de grado inversor, la disciplina de establecer controles internos sólidos sobre la presentación de informes de sostenibilidad adquiere cada vez más importancia. Estas orientaciones complementarias de COSO proporcionan a las organizaciones un marco conocido y establecido para ofrecer información lista para su verificación. ”

—Marty Vanderploeg, presidente no ejecutivo, Workiva

FIGURA P5-1: INCENTIVOS A CORTO Y LARGO PLAZO BASADOS EN ESG POR REGIÓN



Fuente: [Real ESG Accountability: Tying Your Company's ESG Performance to Leadership Compensation](#)

Remuneración de incentivos vinculada a objetivos empresariales sostenibles. Los estudios revelan que la remuneración de incentivos vinculada a los resultados empresariales sostenibles ha seguido siendo bastante limitada, pero cada vez se le presta más atención. Y lo que es más importante, la investigación también muestra que esta remuneración de incentivos sigue estando vinculada en gran medida a parámetros a corto plazo y no a parámetros a largo plazo (véase la Figura P5-1: Incentivos a corto plazo y a largo plazo basados en ESG por región).

Maria Castañón Moats, responsable del Governance Insights Center de PwC, comenta: "Los objetivos y los parámetros de los planes de remuneración de directivos son activos inmobiliarios de primer nivel, y el espacio para nuevos parámetros es limitado. Los comités de remuneración deben evitar sobrecargar esos planes con demasiados objetivos diferentes. Esto mantiene las principales prioridades de la organización en primer plano y deja claras las expectativas".

Seguir el Principio 5 puede ayudar a aportar un equilibrio significativo a una organización que esté considerando incentivos empresariales sostenibles. Este principio guía a una organización para encontrar una fórmula adecuada alineando su remuneración de incentivos con sus objetivos empresariales sostenibles y otros objetivos ([Principio 6](#)).

Componente: Evaluación de riesgos

6. Especifica objetivos adecuados

La organización especifica los objetivos con suficiente claridad para permitir la identificación y evaluación de los riesgos relacionados con los mismos (Marco COSO-CI-2013-6)

Una organización expresa sus objetivos empresariales sostenibles con claridad. Estos objetivos son un medio para vincular el propósito o misión de la organización, los valores y las metas de responsabilidad social corporativa a la estrategia. Los objetivos empresariales sostenibles de una organización se derivan de su compromiso con la integridad y los valores éticos y están íntimamente ligados a sus objetivos operativos, de *reporting* financieros externos, reporte interno y cumplimiento. La expresión explícita de estos objetivos es un requisito previo para considerar los riesgos, es decir, la probabilidad de que se produzcan situaciones que puedan ir en detrimento de la capacidad de la organización para satisfacerlos.

PUNTOS DE INTERÉS

Objetivos operativos

► **Refleja las decisiones de la dirección**

La dirección de una organización dirige sus actividades empresariales sostenibles, que pueden estar impulsadas por el sector o la industria. Para ello, la dirección tiene en cuenta los riesgos inherentes al modelo de negocio y a las operaciones de la empresa.

► **Considera la tolerancia al riesgo**

La dirección determina el nivel de riesgo que considera aceptable para la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles.

► **Incluye objetivos operativos y financieros**

La dirección considera los riesgos empresariales sostenibles en función de los efectos potenciales sobre los resultados operativos y financieros de la empresa.

► **Constituye una base para comprometer recursos**

Tras considerar su sector de actividad e industria, su tolerancia al riesgo y sus objetivos operativos y de desempeño, la dirección asigna los recursos necesarios para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles.

Objetivos de *reporting* financiero externo

► **Cumple las normas contables aplicables**

La organización aplica normas de contabilidad, financieras y de *reporting* adecuadas para expresar sus actividades y operaciones. Esto incluye la consideración de la conectividad entre la información financiera y la información de sostenibilidad, es decir, cómo afectan las actividades empresariales sostenibles a los resultados financieros, la situación y los flujos de caja, tal y como se definen en las normas de contabilidad y presentación de informes generalmente aceptadas.

► **Considera la materialidad**

La "materialidad" ha sido definida por la normativa y la jurisprudencia. Tradicionalmente, se refiere a la utilidad de la información notificada para los prestamistas y los inversores. A la hora de establecer los objetivos externos del reporte de información financiera, la organización tiene en cuenta la materialidad de las partidas empresariales sostenibles en los estados financieros, las notas a los estados financieros y la información exigida por la normativa.

► **Refleja las actividades de la entidad**

Un principio del reporte de información financiera es la presentación fiel, lo que significa que esta debe reflejar las actividades y operaciones de la organización. Algunas actividades empresariales sostenibles afectan al reporte de información financiera.

Objetivos de *reporting* no financiero externo

► **Cumple las normas y los marcos establecidos externamente**

La alta dirección tiene un papel de supervisión en la determinación de cómo una organización proporcionará información de sostenibilidad a los usuarios externos. Esto incluye las normas que hay que aplicar, las encuestas que hay que rellenar y los medios de publicación.

► **Considera el nivel de precisión requerido**

No toda la información notificada puede ser precisa al 100% porque se basa en hipótesis, estimaciones y juicios. La dirección utiliza su juicio y determina la precisión con la que se comunica la información a los usuarios externos.

► **Refleja las actividades de la entidad**

Para que la información de sostenibilidad sea útil, debe representar fielmente lo que pretende representar.

Objetivos del *reporting* interno

► **Refleja las decisiones de la dirección**

La dirección decide qué información necesita internamente para la toma de decisiones para gestionar la empresa. Esto incluye la obtención de datos, análisis, cuadros de mando, informes y presentaciones.

► **Considera el nivel de precisión requerido**

La información puede ser útil para la toma de decisiones de la dirección, aunque haya imprecisiones, porque la información se basa en hipótesis, estimaciones y juicios.

La dirección utiliza su juicio para determinar la precisión con la que se necesita la información para la toma de decisiones de la organización.

► **Refleja las actividades de la entidad**

Para que la información de sostenibilidad sea útil para la toma de decisiones internas de la dirección, debe representar fielmente las operaciones, los eventos y las expectativas subyacentes.

Objetivos de cumplimiento

► **Refleja leyes y reglamentos externos**

El objetivo de una entidad es llevar a cabo sus actividades de forma que se cumplan las leyes, reglamentos y precedentes judiciales aplicables. Esto incluye no solo la información obligatoria en virtud de la normativa sobre valores, sino también el cumplimiento en una serie de ámbitos ESG relacionados con la energía, los residuos, la salud y la seguridad, la igualdad de oportunidades, la lucha contra la corrupción y la esclavitud.

► **Considera la tolerancia al riesgo**

Al establecer los procesos internos, la dirección de una organización determina en qué medida llevará a cabo la supervisión de las posibles desviaciones de las leyes y reglamentos.

PERSPECTIVAS

Interrelación entre los objetivos del Principio 6 del Marco COSO-CI-2013. El Marco COSO-CI-2013 establece cinco categorías de objetivos: operaciones, *reporting* financiero externo, *reporting* no financiero externo, *reporting* interno y cumplimiento. Aunque se describen por separado, en la práctica estos objetivos funcionan conjuntamente para que la organización sea responsable de cumplir su finalidad última (**Principio 1**), incluidos sus objetivos empresariales sostenibles. Es decir, al establecer objetivos empresariales sostenibles, una organización busca garantizar la coherencia entre todos los objetivos, independientemente de la categoría. Un enfoque en silos con falta de coherencia entre los objetivos crea riesgos adicionales innecesarios y contribuye al despilfarro de recursos humanos y de otro tipo que pueden estar dedicándose a objetivos incoherentes.

En cuanto al *reporting* externo, la publicación por separado de informes financieros y de información sobre sostenibilidad por parte de distintos equipos con objetivos diferentes plantea riesgos específicos de incoherencia en la presentación de la información. Además, a diferencia del reporte de información financiera sujeta a regulación, la agenda de presentación voluntaria a menudo incluye subcomponentes y puntos de presentación de información de múltiples marcos y directrices, como el Protocolo de GEI, el TCFD, la GRI, el SASB y los ODS (véase [Antecedentes](#)). El Principio 6 del Marco COSO-CI-2013 nos dice que el sistema de supervisión de una organización funciona bien cuando los objetivos de información se consideran junto con los demás objetivos de la organización, incluidos sus objetivos internos y operativos. Esto promueve el desarrollo de un sistema eficaz y el compromiso de toda la empresa.

Materialidad y debate sobre la contabilidad de impacto. El Principio 6 aborda cómo se tiene en cuenta la "materialidad" a la hora de fijar y llevar a cabo los objetivos.

En muchos territorios, la palabra "materialidad" tiene un significado definido legalmente. Por ejemplo, en Estados Unidos, el Tribunal Supremo ha definido la "materialidad", y la SEC incorpora esta definición en todo su sistema normativo.⁸ La materialidad establece las responsabilidades legales y la responsabilidad potencial. En general, la información ESG puede considerarse material, según su definición legal, para los inversores tradicionales del mercado de capitales, así como útil para la toma de decisiones de otras partes interesadas, ya que la organización pretende informar sobre componentes que ayudan a evaluar el valor de la empresa.

Sin embargo, en el mundo de la sostenibilidad, algunos interpretan el término "material" abogando por un enfoque de "doble materialidad", que algunos denominan "contabilidad de impacto" (véase la Figura P6-1: Modelo de contabilidad de impacto). En esta línea de pensamiento, una organización no solo proporciona información ESG que refleja cómo está llevando a cabo sus operaciones, sino también cómo sus operaciones afectan a las partes externas. Por ejemplo, los ODS y la GRI pretenden que las organizaciones faciliten información sobre los efectos externos de sus operaciones y actividades en los bienes comunes, como los recursos hídricos, las emisiones de GEI, la eliminación de residuos, la salud humana y el bienestar de la comunidad.

Los esfuerzos mundiales por armonizar los distintos marcos de *reporting* de sostenibilidad dieron lugar a un concepto denominado "materialidad dinámica" FIGURA P6-2: La Materialidad dinámica utiliza un enfoque de bloques de construcción para demostrar cómo estas diferentes perspectivas de la materialidad pueden considerarse de forma cohesionada.

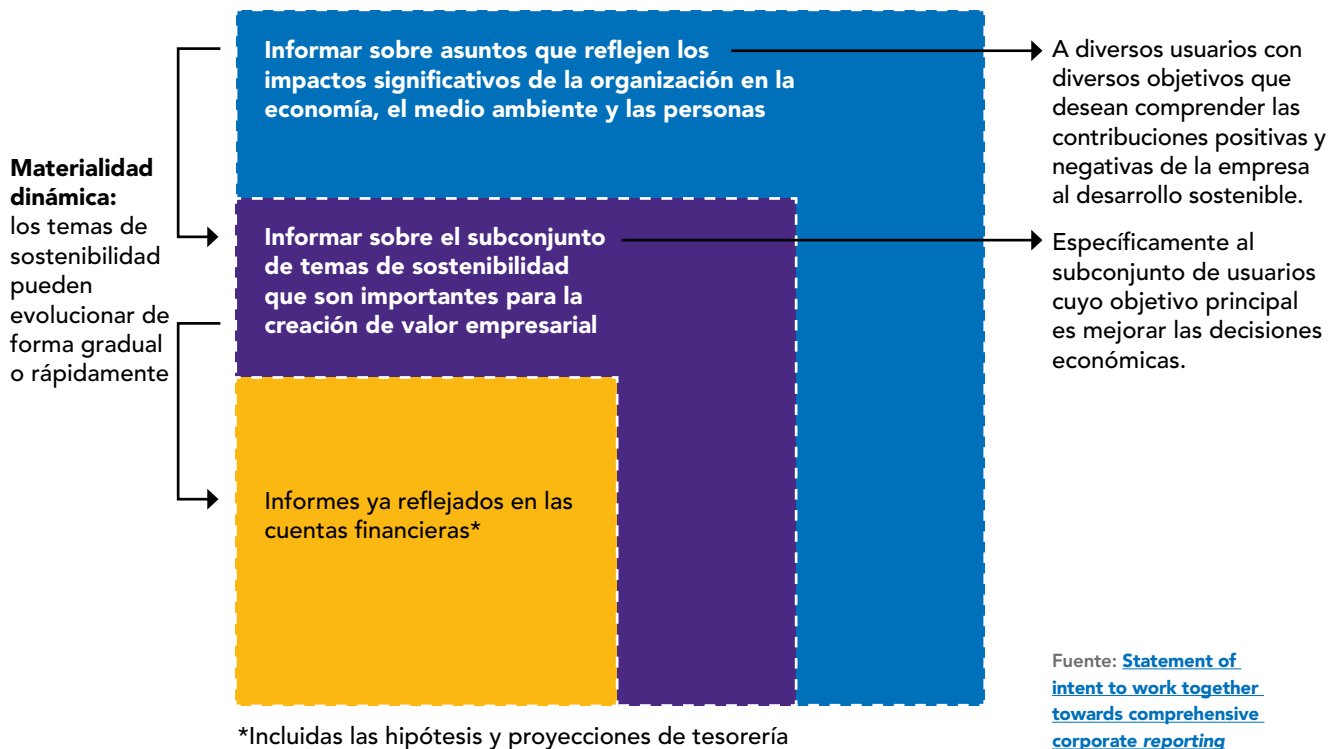
⁸ Véase *Basic, Inc. v. Levinson*, 485 U.S. 224 (1988); *TSC Industries, Inc. v. Northway, Inc.*, 426 U.S. 438 (1976).

FIGURA P6-1: MODELO DE CONTABILIDAD DE IMPACTO



Fuentes: [Directrices sobre la comunicación de información relacionada con el clima](#)

FIGURA P6-2: MATERIALIDAD DINÁMICA



Materialidad basada en el sector. Las [normas del SASB](#) (ahora parte del ISSB) se desarrollaron con el objetivo de identificar los puntos de presentación de información con mayores probabilidades de materialidad en función del sector de una organización. Es importante destacar que el desarrollo inicial de estas 77 normas basadas en la industria fue para mejorar la presentación actual del Formulario 10-K para la información relacionada con la sostenibilidad mediante la aplicación de la definición legal de materialidad. Muchos preparadores, cuando inician el *reporting* de información de sostenibilidad, recurren a las normas del SASB para informarse sobre las áreas iniciales de posible divulgación. Los KPI sugeridos y la información relacionada pueden ayudar a una organización a orientar y llevar a cabo objetivos empresariales sostenibles útiles para la toma de decisiones.

Definición de representación fiel. El ISSB, en su Proyecto de norma S1, *Requisitos generales para la presentación de información financiera relacionada con la sostenibilidad* (véase [Antecedentes](#)), define la "representación fiel" con respecto a la información de sostenibilidad (C9-C10). El ISSB señala que la información financiera relacionada con la sostenibilidad representa en palabras y números fenómenos reales. Por tanto, para que la información sea útil, debe representar fielmente "la esencia de los fenómenos que pretende describir". El ISSB afirma además que, para que la información sea una representación fiel, debe ser "completa, neutral y libre de errores".

INFORMACIÓN BASADA EN LA CONTABILIDAD DE IMPACTO

Algunas organizaciones están emitiendo una nueva forma de estado financiero basada en los conceptos de contabilidad de impacto o contabilidad multicapital. Por ejemplo, [Natura &Co](#), una multinacional de belleza, ha tomado medidas para medir e informar del impacto generado por su negocio en las "esferas social, medioambiental y humana, lanzando su cuenta de resultados integrada (IP&L, por sus siglas en inglés)". La empresa describe su IP&L como una herramienta de gestión integrada que permite contabilizar el impacto de la actuación de la empresa en las dimensiones medioambiental, social y humana, además de sus resultados financieros. La empresa concluye, basándose en este modelo que, por cada dólar estadounidense de ingresos de Natura, la marca generó una rentabilidad neta de 1,50 dólares en beneficios para la sociedad.

FIJACIÓN DE OBJETIVOS: COMPROMISOS DE REDUCCIÓN DE GASES DE EFECTO INVERNADERO

Las empresas se comprometen públicamente a reducir sus emisiones de GEI con fechas límite (véase [Objetivos basados en la ciencia](#)). Es una expresión del compromiso de actuar de forma sostenible ([Principio 1](#)). Por ejemplo, en su [Formulario 10-K para 2021](#), [Whirlpool](#) describe tanto su compromiso como los riesgos de no alcanzar los objetivos expresados ([Principio 7](#)):

Hemos establecido objetivos rigurosos basados en la ciencia para la reducción de gases de efecto invernadero y los objetivos de sostenibilidad relacionados, incluido un objetivo de emisiones "netas cero" en nuestras plantas y operaciones que se anunció en 2021. Si no logramos alcanzar nuestros objetivos de sostenibilidad o reducir nuestro impacto en el medio ambiente, si se producen cambios en los parámetros científicos o gubernamentales utilizados para medir objetivamente el éxito, o si se percibe que no hemos actuado de forma responsable en relación con el cambio climático, podría producirse una publicidad negativa que afectaría negativamente a nuestro negocio y reputación.

Las instituciones financieras se enfrentan a retos prácticos adicionales en relación con el clima y otros riesgos empresariales sostenibles. Deben fijar objetivos no solo para sus propias operaciones, sino también dentro de sus carteras. Sus prestatarios, asegurados y empresas participadas asumen riesgos, y estos riesgos pueden ser poco transparentes.

Esto está en consonancia con el Principio 6. Una organización establece objetivos que garantizan que su información para la toma de decisiones representa las circunstancias, operaciones y expectativas subyacentes.

División de Finanzas Corporativas (CorpFin) de la SEC, coherencia en la presentación de información: en 2021, señalando que la SEC examinaría con lupa los expedientes de las empresas en relación con el cumplimiento de las [Directrices de la CE sobre la presentación de información relacionada con el clima](#), CorpFin publicó un [modelo de carta de comentarios](#) que preveía enviar a las empresas en relación con la presentación de información sobre el clima. Entre los puntos que CorpFin indicó que abordaría en su revisión de los informes presentados a la SEC figuraban las disparidades entre la información presentada en los informes de responsabilidad social corporativa (o similares) de una empresa a través de sitios web y la información facilitada en sus informes a la SEC (Formulario 10-K). Esto respalda el concepto del Marco COSO-CI-2013 de que el establecimiento de objetivos debe ser coherente y cohesivo en toda la organización y que las cuestiones de sostenibilidad son parte integrante de un sistema de supervisión global.

Ventajas y riesgos de la evaluación comparativa para fijar objetivos. Incluso si un elemento no parece importante desde el punto de vista de la información financiera, puede ser en cambio útil a la vista de los criterios que utilizan los analistas para determinar las calificaciones ESG de la empresa. Por ello, muchas empresas recurren a datos comerciales y calificaciones para fijar objetivos empresariales sostenibles. Buscar organizaciones de un sector similar o con un modelo empresarial parecido puede ser instructivo.

Sin embargo, conviene tener cuidado al considerar los datos de la evaluación comparativa para establecer objetivos empresariales sostenibles. La función financiera de una empresa y los equipos de relaciones con los inversores consideran que se benefician de una comprensión detallada de la calificación de la empresa para establecer su programa de *reporting* de información de sostenibilidad. En lo que respecta a ESG, los datos comerciales y las calificaciones pueden carecer de comparabilidad o coherencia. De hecho, algunas organizaciones consideran beneficioso recurrir a consultores o ponerse en contacto directamente con agregadores de datos y agencias de calificación para conocer sus metodologías de puntuación.

Cumplir los objetivos para establecer sistemas de control. Al principio de la regulación SOX, muchas empresas se sintieron obligadas a especificar controles para todo, identificando muchos como "controles clave". Esto hizo que se disparara el nivel de esfuerzo para el aseguramiento (interno y externo). Posteriormente, se dieron cuenta de que no todos los controles eran necesariamente controles clave. Aprendieron esta lección por las malas. Como observa Debbie Biddle-Castillo, directora general de Servicios de asesoría y Auditoría interna de KPMG, a medida que las empresas se embarcan en la formalización de los controles internos para la presentación de informes ESG, pueden aplicar estas lecciones para dar prioridad a los controles pertinentes.

EJEMPLO CONCRETO: ENTENDER LOS "RATINGS"

Una empresa agrícola con sede en la Unión Europea explota tierras agrícolas de origen vegetal. La empresa no supervisaba ni informaba sobre el bienestar animal o la deforestación porque no formaba parte de sus operaciones. Tras recibir puntuaciones bajas de los principales analistas ESG, la empresa entabló conversaciones para averiguar por qué y cómo mejorarlas. Al menos una firma había asignado la empresa a un sector de su taxonomía que incluía parámetros que esta no comunicaba. La empresa tenía la opción de persuadir al analista para que la considerara en una clasificación sectorial más adecuada o proporcionar datos sobre los parámetros que faltaban.

7. Identifica y analiza los riesgos para alcanzar objetivos empresariales sostenibles

La organización identifica los riesgos para la consecución de sus objetivos en toda la entidad y analiza los riesgos como base para determinar cómo deben gestionarse (Marco COSO-CI-2013-7)

Para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles, una organización necesita establecer y aplicar formas significativas de apoyar a sus recursos humanos y, al mismo tiempo, supervisar su desempeño.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Incluye los niveles de entidad, filial, división, unidad operativa y funcionales**

La realización de un análisis de riesgos sólido y eficaz requiere la consideración de todas las subunidades de una organización, incluidas las filiales, las divisiones y las unidades operativas.

► **Analiza los factores internos y externos**

Realizar una evaluación de riesgos sólida y eficaz implica analizar factores externos e internos. Al evaluar los riesgos empresariales sostenibles, la organización tiene en cuenta los escenarios que pueden dar lugar a un deterioro o pérdida de valor tanto de los activos tangibles (reconocidos) como de los intangibles (no reconocidos) que pueden derivarse de las expectativas de las partes interesadas.

► **Implica a los niveles de la dirección adecuados**

Los agentes de una organización tienen información y perspectiva para contribuir a identificar y evaluar los riesgos empresariales sostenibles.

Por lo tanto, a la hora de identificar y evaluar los riesgos empresariales sostenibles, la organización se apoya en múltiples niveles de gestión y en la comunicación interdepartamental.

► **Estima la importancia de los riesgos identificados**

Al identificar y evaluar los riesgos, la organización estima los efectos potenciales de diversos escenarios sobre sus objetivos empresariales sostenibles. Este proceso incluye tanto la identificación cualitativa como, en su caso, la evaluación cuantitativa que monetiza los efectos potenciales de los riesgos.

► **Determina cómo responder a los riesgos**

Tras la identificación y evaluación de los riesgos para el cumplimiento de sus objetivos empresariales sostenibles, la dirección determina la respuesta adecuada, que incluye aceptar el riesgo, evitarlo, reducirlo o compartirlo.

PERSPECTIVAS

Riesgos derivados de procesos de información inmaduros. Como ya se ha señalado, en particular en el [Principio 11](#), en el camino hacia el ICSR, los procesos y sistemas inmaduros pueden aumentar los riesgos al proporcionar información poco fiable o errónea necesaria para la toma de decisiones. Los controles pueden ayudar a las organizaciones a responder a estos riesgos informativos.

"Riesgos" y "oportunidades". En su propuesta normativa sobre el cambio climático (véase [Antecedentes](#)), la SEC habla en términos de presentación de información obligatoria en torno al "riesgo" y de presentación de información permisiva de las "oportunidades" relacionadas. Otros reglamentos propuestos, como los emitidos por el ISSB, exigirían la presentación de información tanto de los "riesgos como de las oportunidades".

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES

En su Informe del TCFD para 2021, [Travelers](#) explica los procesos que ayudan a sus clientes asegurados a mitigar los riesgos climáticos. Si bien esto forma parte de la oferta de productos de la empresa, también establece un proceso mediante el cual la empresa puede identificar, evaluar y mitigar los riesgos climáticos en su cartera, como se describe en el Principio 7. Además, la empresa considera este proceso como un medio para cumplir su propósito general ([Principio 1](#)) y sus objetivos ([Principio 6](#)) mediante la identificación de oportunidades:

Travelers Risk Control emplea a una red de profesionales de seguridad y prevención de pérdidas que prestan servicios de evaluación y consultoría a nuestros clientes y a nuestras operaciones nacionales e internacionales de seguros corporativos. Nuestra red de más de 500 consultores de Control de riesgos y nuestro sitio web autoservicio para clientes de seguros corporativos proporcionan un marco completo y numerosos recursos de planificación, incluida la planificación individualizada, para ayudar a las empresas de todo tipo a planificar ante catástrofes naturales, centrándose en la seguridad y preservando las operaciones comerciales.

Las tendencias climáticas, que se manifiestan durante largos periodos de tiempo, proporcionan una oportunidad a largo plazo para que Travelers Risk Control ofrezca y desarrolle servicios que ayuden a los clientes actuales y potenciales a mitigar los riesgos asociados a las cambiantes condiciones climáticas. Por ejemplo, para ayudar a mitigar y minimizar las pérdidas materiales causadas por fenómenos meteorológicos, Travelers Risk Control ha desarrollado un marco completo de recursos de planificación técnica para ayudar a los clientes a realizar análisis de impacto empresarial para priorizar y aplicar planes de acción de gestión de riesgos y mejoras físicas.

Marco ERM de COSO. En 2017, COSO publicó la versión más reciente de [Gestión del riesgo empresarial: integración con la estrategia y el desempeño](#) (Marco ERM), que promueve un enfoque estratégico de la gestión de riesgos que incluye la gobernanza, la supervisión y los procesos para identificar, evaluar y gestionar los riesgos en toda la organización. Un reto particular es si se debe considerar un riesgo empresarial sostenible (como los riesgos físicos relacionados con los fenómenos meteorológicos) como un elemento independiente o como un elemento integrado con otros elementos empresariales sostenibles (como la diversidad, la equidad y la inclusión). Esta preocupación también se corresponde con el [Principio 3](#) en el establecimiento de estructuras y responsabilidades para determinados elementos de la actividad empresarial sostenible.

Por su exhaustividad, el Marco ERM de COSO proporciona directrices y recomendaciones útiles para alinear la estrategia, el desempeño y los riesgos empresariales sostenibles con la estrategia global de una organización. Puede ayudar a orientar las mejores estructuras para identificar y responder a los riesgos. Al igual que el Marco COSO-CI- 2013, el Marco ERM es fácilmente aplicable a las cuestiones de sostenibilidad empresarial (véase [Antecedentes](#)).

Riesgos relacionados con las estimaciones, las expectativas y la predicción de futuro. Uno de los principales retos de la información de sostenibilidad es que a menudo se basa en estimaciones y expectativas. Los parámetros de sostenibilidad se establecen teniendo en cuenta la conexión entre el elemento medido y su capacidad para efectuar una toma de decisiones que considere el uso de recursos valiosos a corto, medio y largo plazo. Considere:

- Se puede recurrir a estimaciones porque no se dispone de datos primarios de la actividad basados en la medición directa de una actividad o su acumulación resulta prohibitivamente costosa. En su lugar, la organización utiliza datos secundarios basados en hipótesis y estimaciones. Por ejemplo, el consumo energético de una división concreta puede basarse en hipótesis de uso proporcional de una instalación compartida. A medida que mejore la tecnología, es probable que se desarrollen nuevos medios de medición. Por ejemplo, con respecto a la información medioambiental, las nuevas técnicas generarán

OBJETIVOS Y RIESGO: VENTAJAS COMPLEMENTARIAS DE LOS MARCOS MARCO COSO-CI Y ERM

Los Marcos Marco COSO-CI y ERM de COSO abordan los objetivos y el riesgo. Sin embargo, los dos marcos abordan aspectos diferentes pero armonizados (véase Marco COSO-CI-2013, Apéndice G, Comparación con el Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial de COSO).

Como concepto general, el Marco ERM ayuda a una organización a profundizar en la evaluación de diversos riesgos y el establecimiento de objetivos. En el ámbito de la sostenibilidad, esto puede ampliarse para considerar nuevas áreas, como el compromiso con la ética y el propósito. Como se ha señalado, el Marco ERM ayuda a una entidad a "desarrollar y aplicar sus actividades de gestión del riesgo empresarial", como la evaluación del apetito y la tolerancia al riesgo. La gestión del riesgo empresarial es más amplia que los controles internos y se centra más directamente en el riesgo. El Marco COSO-CI es el medio para llevar a cabo los objetivos en toda una organización. Es una parte integral, aunque más limitada, de la gestión del riesgo empresarial.

datos relacionados con el uso y el estado de activos específicos (como plantas y refinerías) basados tanto en datos a nivel del suelo como en datos geoespaciales (por satélite).

- La estimación puede utilizarse para desarrollar expectativas sobre el futuro. El desarrollo de información para una empresa sostenible requiere intrínsecamente hipótesis sobre el futuro, como la vida útil de las instalaciones y equipos existentes, basadas en riesgos tanto físicos como de transición (económicos) relacionados con el cambio climático.

Las técnicas y procesos necesarios para suministrar información de acuerdo con los objetivos empresariales sostenibles de una organización no difieren de los utilizados para cumplir sus demás objetivos ([Principio 6](#)). Los profesionales de la función financiera, en particular los del área de planificación y análisis financiero, están capacitados para realizar [estimaciones financieras basadas en hipótesis sobre el futuro](#) para evaluar los riesgos con vistas a optimizar el desempeño a corto, medio y largo plazo. Se trata de un componente esencial de las [competencias de los contables de gestión](#).

La identificación de los riesgos, teniendo en cuenta el Principio 7 como parte del Marco COSO-CI completo, puede facilitar la respuesta de una organización a la hora de gestionar estos riesgos y promover la integridad del proceso de elaboración de estimaciones y expectativas prospectivas. Uno de los medios más importantes y útiles de control y supervisión es la documentación de las fuentes de datos y las justificaciones. Esta documentación no solo sirve para hacer un seguimiento de la información y las hipótesis, sino también para confirmar que el proceso de estimación es razonable, con el fin de mejorar la calidad de las estimaciones para que, en algún momento, puedan someterse a exámenes de aseguramiento ([Principio 16](#)).

Diligencia debida, riesgos relacionados con la información de terceros. Una diferencia clave entre los informes de sostenibilidad y los informes financieros son los límites ([Principio 3](#)). Como propuesta general, los informes de sostenibilidad utilizan límites basados en los conceptos de "control" o "influencia". También incluye la recopilación de información de una cadena de valor completa que incluye una organización, sus proveedores (insumos) y sus clientes. Por ejemplo, la contabilidad del Protocolo de GEI para el Alcance 2 requiere datos de las empresas energéticas, y la contabilidad del Alcance 3, en función del modelo empresarial de una organización, requiere datos de proveedores y clientes. Por lo tanto, la gestión y el *reporting* de información de sostenibilidad dependen de la disponibilidad y la calidad de la información de terceros. Esta dependencia de datos de terceros es una de las principales preocupaciones de los profesionales de la empresa, ya que acceder a los datos de estas partes externas y confiar en ellos plantea riesgos. Seguir el Marco COSO-CI-2013 puede facilitar la mentalidad crítica para resolver los problemas de una organización. Las actividades de supervisión y control para responder a estos riesgos ([Principio 10](#)) requieren la atención de profesionales competentes ([Principio 4](#)).

Exigen procesos de diligencia debida para evaluar y validar la exactitud e integridad de la información y si esta es fiel desde el punto de vista de la representación ([Principio 6](#)).

Preocupaciones similares surgieron cuando EE. UU. promulgó la Ley Dodd-Frank de Reforma de Wall Street y Protección del Consumidor en 2010 (*Dodd-Frank Wall Street Reform and Consumer Protection Act*), y la SEC le siguió con reglamentos relativos al uso de [minerales de guerra](#).⁹ En la norma final, la SEC indicaba que las empresas de transformación podían adoptar normas reconocidas nacional o internacionalmente e identificaba la [Guía de](#)

[debida diligencia de la OCDE para cadenas de suministro responsables de minerales en áreas de conflicto o de alto riesgo](#) como norma ampliamente aceptada.

Del mismo modo, las normas del SASB para determinados sectores incluyen cuestiones de presentación de información en relación con los derechos humanos. Uno de estos parámetros contables es el "porcentaje de instalaciones de proveedores de nivel 1 auditadas en el Proceso de auditoría validado (VAP, por sus siglas en inglés) de la Responsible Business Alliance (RBA) o equivalente, por (a) conjunto de instalaciones o (b) instalaciones de alto riesgo". La prevalencia de nuevas leyes y normativas sobre derechos humanos, como la [Ley estadounidense de prevención de los trabajos forzados de los Uigures \(U.S. Uyghur Forced Labor Prevention Act\)](#) y la [Ley de Esclavitud Moderna del Reino Unido \(United Kingdom Modern Slavery Act\)](#), exige a las organizaciones informantes que aborden los riesgos relacionados con los derechos humanos a lo largo de sus cadenas de suministro.

En resumen, una norma existente y ampliamente aceptada de diligencia debida en torno al abastecimiento puede convertirse en una actividad de control ([Principio 10](#)) para responder a los riesgos. Además, informar sobre estas actividades a las partes interesadas externas puede proporcionar información útil que genere confianza ([Principio 1](#)).

Riesgos relacionados con el suministro de información a los clientes. Al igual que la obtención de datos de sostenibilidad de los proveedores, la divulgación de información de sostenibilidad a los clientes también plantea riesgos. A medida que más organizaciones sigan el Protocolo de GEI (o normativas con marcos similares) y empiecen a informar sobre las emisiones de Alcance 3, es posible que exijan información a los proveedores o recompensen a los que la faciliten. Más allá de la contabilidad de los GEI, se aplican riesgos similares a otros tipos de información de sostenibilidad. Sin un sistema de supervisión eficaz, una organización puede proporcionar información poco fiable a sus clientes. Además, dada la presión para cerrar las operaciones, los agentes pueden responder facilitando a sabiendas información incompleta o inexacta ([Principio 8](#)). El Principio 7, junto con el Marco completo, insta a una organización a que desarrolle y aplique actividades de supervisión para responder a estos riesgos ([Principio 10](#)).



"Un problema, desde el punto de vista organizativo, es que el riesgo está en un sitio y los criterios ESG en otro. Existe una interrelación entre la gestión de riesgos y la estrategia y no se pueden separar"

—Edward Olson, socio, responsable nacional de ESG, MNP LLP

⁹ "Minerales de guerra" se refiere al abastecimiento de determinados elementos procedentes de regiones geográficas específicas que han sufrido conflictos peligrosos. En esencia, el propósito subyacente es aportar transparencia a la posible financiación de los señores de la guerra.

¹⁰ Véase, por ejemplo, las [Normas del SASB para el sector de la Tecnología y las Comunicaciones, industria del Hardware](#).

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La aplicación del Principio 7 puede plantear riesgos en cuanto a la exactitud y validez de las afirmaciones relativas a los recursos. Para responder a estos riesgos, las empresas pueden desarrollar políticas y procedimientos que aborden la interacción con los proveedores y la fiabilidad de su información. Por ejemplo, el [Informe de sostenibilidad 2020-2021 de GUESS](#) detalla los riesgos operativos en torno al abastecimiento de materiales sostenibles para la fabricación de sus productos, como sigue:

Nuestros productos incluyen diversos materiales naturales y artificiales. Los tres materiales más utilizados para la ropa y los accesorios GUESS son: 1. Algodón, presente en los vaqueros y en nuestras camisetas con logo 60,2%. 2. Sintéticos, como el poliéster, el nailon y el elastano 28,3%. 3. Celulósicos artificiales, como viscosa/rayón, modal y lyocell 9,8%. La capacidad de abastecerse de forma constante y fiable de estos materiales podría verse afectada por determinados factores externos. La producción de algodón depende del agua, que puede verse afectada negativamente por los efectos del cambio climático. Los problemas de derechos humanos en las explotaciones agrícolas también podrían afectar a la disponibilidad de algodón. Dado que el poliéster es un material derivado del petróleo, podríamos encontrarnos con dificultades para cumplir nuestros objetivos de emisiones de Alcance 3 basados en la ciencia o con una percepción pública negativa asociada a los plásticos y las microfibras. Nuestro mayor uso de poliéster reciclado podría contribuir a mitigar estos riesgos. Para hacer frente a los posibles riesgos asociados a los celulósicos artificiales, hemos estado trabajando con las fábricas de la cadena de suministro de GUESS para determinar el origen de la pulpa de los árboles, aumentando nuestro abastecimiento de empresas verificadas como Lenzing y Birla, y asociándonos con Canopy para evitar materiales procedentes de bosques antiguos y en peligro de extinción y de cualquier forma que pudiera ser perjudicial para las comunidades indígenas locales. Los riesgos se detallan con más detalle en el Formulario 10-K de GUESS.

Esta información y los detalles adicionales proporcionados en el resto de revelaciones del informe de sostenibilidad demuestran el proceso de identificación de los riesgos que podrían impedir a la empresa cumplir sus objetivos empresariales sostenibles. El hecho de especificar estos riesgos, tal como ordena el Principio 7, es un medio importante para establecer una supervisión que facilite el avance hacia los objetivos de la empresa.

8. Evalúa el riesgo de fraude

La organización tiene en cuenta la posibilidad de fraude al evaluar los riesgos para la consecución de los objetivos (Marco COSO-CI-2013-8)

Al identificar y evaluar los riesgos para la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles y desarrollar una respuesta eficaz, una organización tiene en cuenta el riesgo de que los agentes realicen actividades fraudulentas, como declaraciones falsas intencionadas o apropiación indebida de recursos valiosos...

PUNTOS DE INTERÉS

► **Considera varios tipos de fraude**

Como parte de sus actividades de evaluación de riesgos, la organización identifica los medios por los que los agentes pueden perjudicar intencionadamente a la organización en la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles.

Esto incluye los riesgos de utilizar la tecnología para falsear información a sabiendas o apropiarse indebidamente de recursos. Como parte del proceso de evaluación de riesgos, la organización lleva a cabo sesiones de lluvia de ideas para considerar escenarios que podrían dar lugar a actividades fraudulentas.

agentes para que cumplan determinados objetivos relacionados con la sostenibilidad o consigan determinados resultados.

► **Evalúa las oportunidades**

En su evaluación de riesgos, una organización tiene en cuenta los medios por los que podrían producirse actividades ilegales, fraudes y otros delitos relacionados con su gestión empresarial sostenible. Algunos ejemplos son la modificación de registros, la realización de declaraciones falsas u omisiones al mercado y a otras partes interesadas, y la apropiación indebida de recursos destinados al uso de la organización.

► **Evalúa los incentivos y las presiones**

Como parte de su gestión empresarial sostenible, una organización evalúa sus riesgos como objetivo de actividades ilegales, fraudes y otros delitos. La organización tiene en cuenta las presiones sobre la dirección, los empleados y otros

► **Evalúa actitudes y racionalizaciones**

El proceso de evaluación de riesgos de una organización incluye llegar a comprender las actitudes y razones por las que los agentes podrían racionalizar un comportamiento ilegal, fraudulento o ilícito en relación con las actividades empresariales sostenibles de la organización.

PERSPECTIVAS

Presiones y oportunidades de fraude. Los empleados se enfrentan a menudo a plazos ambiciosos en materia de resultados empresariales sostenibles y presentación de informes ESG. También puede haber grandes expectativas de "buenas noticias" sobre el cumplimiento de los objetivos y la difusión de mensajes alentadores a la comunidad. Los riesgos no identificados y los recursos limitados para satisfacer los objetivos fijados contribuyen a estas presiones. El deseo de cumplir las expectativas puede fomentar malas prácticas, incluida la presentación de información incompleta o inexacta a los mercados de capitales, en particular a los inversores con criterios relacionados con ESG, como los fondos seleccionados y los instrumentos de préstamo ESG. Estos riesgos pueden reducirse mejorando la gobernanza, la evaluación de riesgos y las actividades de control y supervisión.

Actitud de los empleados. Los empleados pueden considerar la sostenibilidad como algo trivial y no como parte integrante de la consecución de los objetivos de una organización ([Principio 6](#)). Esto crea el riesgo de que las políticas y el sistema de supervisión de la organización sean poco eficaces porque los agentes carecen de incentivos para llevar a cabo las responsabilidades asignadas con respecto a la sostenibilidad. Peor aún, estas circunstancias pueden incentivar actividades intencionadas contrarias al compromiso de la organización con la integridad y los objetivos.

Teniendo en cuenta los 17 principios del Marco COSO-CI-2013, incluido el tono en la dirección ([Principio 1](#)) y la rendición de cuentas ([Principio 5](#)), pueden iniciarse actividades de control para responder, gestionar y mitigar estos riesgos.

Del mismo modo, en algunos casos, los miembros de las funciones de responsabilidad corporativa o de sostenibilidad, junto con los compañeros de otros departamentos implicados en el proceso, pueden no estar familiarizados con los controles y los sistemas de supervisión. Esto podría hacerles menos conscientes de la posibilidad de actividades fraudulentas y su denuncia.

Norma antifraude y posibles litigios. En EE. UU., todas las entidades que cotizan en bolsa sujetas a la jurisdicción de la SEC están sujetas a las disposiciones antifraude de la Ley del Mercado de Valores de 1934 y sus reglamentos conexos (Sección 10(b); [Norma 10b-5 de la SEC](#)). Muchos estados tienen disposiciones antifraude similares relacionadas con valores

y otras operaciones comerciales. En virtud de estas leyes, una empresa o sus consejeros y directivos pueden ser considerados legalmente responsables de declaraciones materiales intencionadas (o de la omisión de información material), independientemente de que la información forme parte de una presentación reglamentaria o se difunda de otro modo al mercado. Por lo tanto, aunque la información de sostenibilidad no forme parte de una presentación reglamentaria, sino que aparezca voluntariamente en el sitio web de una empresa, en comunicados de prensa, en la información del producto o en otros materiales, si es fraudulenta, puede dar lugar a responsabilidades.



Las empresas están entrando en el mercado de bonos verdes. Muchas de estas emisiones han registrado importante sobredemanda de títulos lo que demuestra el gran interés inversor. Los emisores de estos bonos exigen cada vez más algún tipo de garantía o certificado sobre los datos y la presentación de informes en materia de ESG como condición para emitir y mantener bonos verdes. ”

—Kristen Sullivan, Partner, Global Audit and Assurance Sustainability & Climate Services Leader, Deloitte

EJEMPLO CONCRETO: ACUSACIONES DE FRAUDE DE VALORES BASADAS EN INFORMACIÓN SOBRE PRODUCTOS

En 2021, se presentó una demanda colectiva contra Rayna Scientific (ficticia), una empresa especializada en sustitutos de base biológica para productos de plástico como pajitas, envases y bolsas de la compra. La información sobre los productos de la empresa, utilizada para conseguir contratos con grandes minoristas, tiendas de alimentación y cafeterías, promocionaba sus productos como biodegradables, renovables y sostenibles. Un informe de investigación publicado por un importante servicio de noticias financieras afirmaba que los productos de Rayna no eran biodegradables como se afirmaba. Tras este informe, el precio de mercado de las acciones de Rayna cayó un 35%. Como resultado, se interpuso una demanda por fraude de valores contra la empresa y tres de sus altos directivos.

Préstamos verdes, incentivos para declaraciones falsas. Las instituciones financieras están ofreciendo diversos tipos de préstamos o financiación condicionada al logro de ciertos parámetros ESG. Estos acuerdos, que suelen denominarse "bonos verdes", "bonos vinculados a ESG" o "bonos de reducción de GEI", son cada vez más frecuentes, sobre todo fuera de EE.UU. Aunque pueden denominarse con diferentes títulos o términos, exigen que el prestatario confirme o entregue información sobre ESG al prestamista para obtener beneficios. Por ejemplo, un acuerdo puede especificar que los fondos prestados se utilicen para proyectos empresariales sostenibles específicos, o el acuerdo puede tener condiciones de tipo de interés

que se ajustan a la baja si el prestatario alcanza determinados objetivos ESG o de reducción de emisiones. Este tipo de financiación acuerdos pueden crear incentivos para falsear el uso de los fondos prestados o la consecución de los parámetros especificados en el acuerdo de préstamo. Son riesgos que el sistema de control y supervisión de una empresa pretende reducir. Las auditorías internas o externas son un medio para confirmar el cumplimiento ([Principio 16](#) y [Principio 17](#)).

Respuesta a los riesgos de fraude relacionados con actividades empresariales sostenibles.

Todos los agentes, tanto dentro como fuera de una organización, pueden participar en actividades fraudulentas. Esto incluye a directivos, empleados a tiempo completo y parcial, autónomos y consultores. También incluye a proveedores, contratistas y terceros similares. En el ámbito de los negocios sostenibles, es especialmente importante tener en cuenta las declaraciones y la fiabilidad de estos terceros. En la actualidad, por ejemplo, las empresas están adoptando una serie de medidas:

- Buscar soluciones externas que ayuden en la recopilación de datos, el análisis y la presentación de informes sobre información de sostenibilidad.
- Basarse en certificaciones externas, como la conformidad de los productos.
- Contratación de consultores o especialistas para realizar o dirigir determinadas actividades empresariales sostenibles.

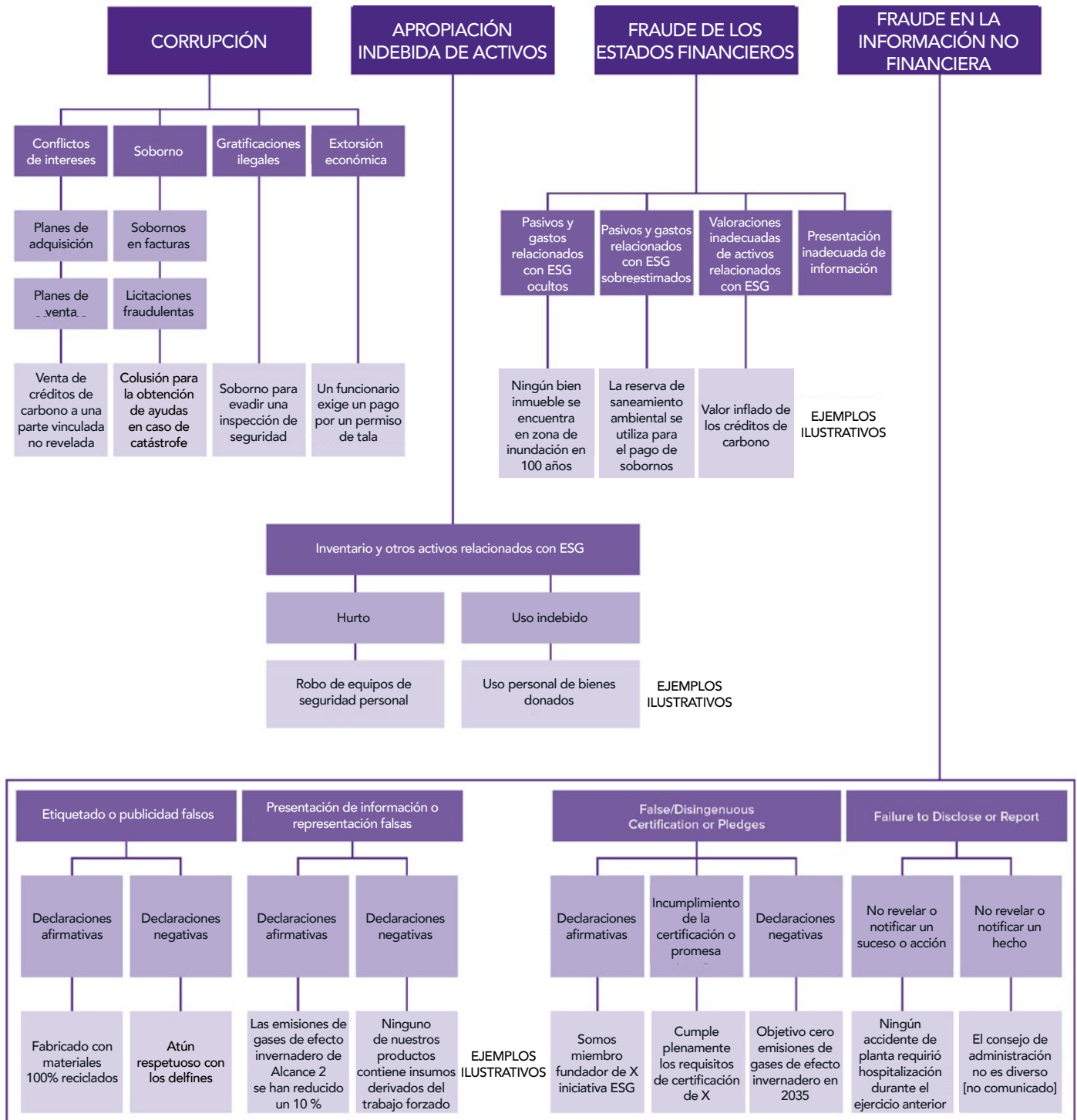
Involucrar a otros profesionales y organizaciones en el proceso de integración de actividades empresariales sostenibles puede resultar valioso. Sin embargo, también puede suscitar preocupación por el riesgo de fraude. Los sistemas de supervisión de la calidad, como se explica en Marco COSO-CI-2013 (véase [Componente: Actividades de control](#)), pueden ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos empresariales sostenibles y reducir los riesgos de fraude.

Procedimientos de auditoría interna en materia de fraude. Las Normas de Auditoría Interna establecen que un auditor interno debe tener en cuenta la probabilidad de que se produzcan errores significativos y fraudes a la hora de desarrollar los objetivos del encargo (véase el [Marco Internacional para la Práctica Profesional del IIA, Sección 2210.A2](#)). Este trabajo incorpora procedimientos para considerar, prevenir y detectar el fraude no solo en relación con la información financiera, sino también con la consecución de objetivos empresariales sostenibles.

Audidores externos, responsabilidades en materia de fraude y reporting de información de sostenibilidad. De manera general, los auditores de estados financieros deben considerar el riesgo de fraude y responder con procedimientos de auditoría adecuados para su detección. Parte de la información ESG comunicada externamente se refleja en los estados financieros, incluidas las notas cubiertas específicamente por una auditoría, y, en tales casos, el trabajo de los auditores se extendería a esta información de sostenibilidad. Sin embargo, muchos datos ESG se facilitan fuera de los estados financieros básicos y las notas y, por lo tanto, la responsabilidad de los auditores con respecto a la información sigue otras normas (véase el [Principio 15](#) para más información).

Materiales de la Association of Certified Fraud Examiners (ACFE)/Grant Thornton sobre ESG y riesgo de fraude. una, [publicación de la ACFE y Grant Thornton, Managing Fraud Risks in an Evolving ESG Environment](#), aprovecha los materiales de la ACFE en su Taxonomía del fraude ESG. Este informe ilustra cómo se aplican los conceptos y modelos existentes a las actividades empresariales sostenibles y proporciona ejemplos de riesgos empresariales sostenibles relacionados con el fraude, incluida la corrupción, la apropiación indebida de activos y la presentación de información engañosa (véase la Figura P8-1): Taxonomía del fraude ESG de Grant Thornton).

FIGURA P8-1: TAXONOMÍA DEL FRAUDE ESG DE GRANT THORNTON



Fuente: [Gestión de los riesgos de fraude en un entorno ESG en evolución](#)

9. Identifica y analiza los cambios significativos y las tendencias emergentes

La organización identifica y evalúa los cambios que podrían afectar significativamente al sistema de control interno (Marco COSO-CI-2013-9)

Como parte de la identificación y evaluación de los riesgos para la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles, una organización tiene en cuenta las tendencias emergentes. Los riesgos relacionados con la sostenibilidad se evalúan de forma continua o periódica para responder a las tendencias normativas y los motores económicos.

PUNTOS DE INTERÉS

► Evalúa los cambios en el entorno exterior

Al llevar a cabo su proceso de evaluación de riesgos, la organización tiene en cuenta los factores externos que pueden afectar a sus actividades empresariales sostenibles. Entre ellos figuran las propuestas normativas, las tendencias económicas y los riesgos físicos.

► Evalúa los cambios en el modelo de negocio

La evaluación por parte de una organización de las tendencias en la gestión y *reporting* de información de sostenibilidad es continua, de

modo que pueda responder a los cambios y tendencias que puedan afectar a su modelo de negocio, a su estrategia y, a su vez, a los procesos de supervisión.

► Evalúa los cambios en el liderazgo

Para responder a los cambios y tendencias en sostenibilidad, la organización reconsidera las estructuras, competencias y responsabilidades de sus agentes para garantizar que puede responder a los nuevos riesgos.

PERSPECTIVAS

Las evaluaciones operativas desvelan oportunidades empresariales sostenibles. Un principio clave de la gestión eficaz, incluida la gestión de los sistemas de control y supervisión, es la mejora continua ([Principio 16](#) y [Principio 17](#)). Es una práctica eficaz que una organización lleve a cabo revisiones operativas de sus esfuerzos empresariales sostenibles y los evalúe con respecto a las mejores o más destacadas prácticas, a medida que estas evolucionan y maduran. Algunos profesionales de la contabilidad de gestión ven esto como algo parecido al refrán "la mejor defensa es un buen ataque". Implica examinar las oportunidades y evaluar el riesgo de desaprovecharlas ([Principio 7](#)).

Reevaluar la materialidad y la utilidad para la toma de decisiones. A medida que cambien las condiciones, cambiarán los parámetros o evaluaciones sobre qué información es material (según las definiciones reglamentarias) o útil para la toma de decisiones por parte de la dirección y otras partes interesadas. Es fundamental que una organización tenga en cuenta todos los factores, tanto internos como externos, a la hora de establecer sus directrices.

Mantenerse al día de los cambios y órdenes normativos. Las órdenes normativas en materia de información de sostenibilidad se están acelerando. Muchas organizaciones confían en que sus profesionales jurídicos y políticos les proporcionen información oportuna sobre estos cambios de requisitos. Garantizar que los equipos jurídicos y políticos identifican y comunican las órdenes nuevas y pendientes es una actividad de control ([Principio 3](#)). Sin embargo, también es útil para que otros agentes sigan el ritmo acelerado del cambio en territorios de todo el mundo. Se puede acceder a algunas de ellas a través de bases de datos jurídicas especializadas y plataformas comerciales. Además, pueden resultar de utilidad los sitios web de acceso público que supervisan los instrumentos reguladores.

Adelantarse a las nuevas normativas sobre reporting. Los agentes de todo el ecosistema de la empresa sostenible, personas que preparan la información, los proveedores de aseguramiento y los consultores, se anticipan a los nuevos reglamentos y normas de la SEC, el ISSB, la Comisión Europea/ EFRAG y otras autoridades como los mercados de valores. Incluso antes de que estos reglamentos y normas sean obligatorios, las empresas analizan sus estructuras de gobernanza y gestión de riesgos, sus sistemas de información y sus capacidades de talento para satisfacer estas exigencias previstas. Responder a estas nuevas exigencias normativas antes de que se promulguen o finalicen puede demostrar una función de control interno eficaz. Además, la decisión de los competidores de revelar información al mercado suele ser un fuerte motor para la acción, incluso antes de la adopción de la normativa. En resumen, esperar a que se adopte la normativa definitiva puede no ser un medio eficaz para cumplir las categorías de objetivos interrelacionados de una organización ([Principio 6](#)).

PRESENTACIÓN DE INFORMACIÓN DE CARÁCTER PROSPECTIVO

Como se señala en el [Principio 6](#), la información de sostenibilidad es, en gran medida, prospectiva y se basa en expectativas, hipótesis y estimaciones. Intrínsecamente, los datos subyacentes en los que se basan dichas evaluaciones prospectivas cambian. En EE. UU., la normativa sobre valores proporciona un marco seguro para las declaraciones prospectivas, y algunas empresas han comenzado a proporcionar información sobre la aplicabilidad de este marco seguro a la información ESG. La información amparada por este marco seguro puede ser muy amplia. Por ejemplo, el [Formulario 10-K de Salesforce](#) para el ejercicio cerrado en enero de 2021 explica los riesgos para cumplir sus objetivos ESG:

Nuestras ambiciones y la presentación de información sobre aspectos ESG nos exponen a riesgos que podrían afectar negativamente a nuestra reputación y resultados.

Hemos establecido y anunciado públicamente objetivos ESG, incluido nuestro compromiso de promover la igualdad y la justicia racial y reducir las emisiones de gases de efecto invernadero. Estas declaraciones reflejan nuestros planes y ambiciones actuales y no son garantía de que podamos alcanzarlos. Si no logramos cumplir estos objetivos o no conseguimos hacer un seguimiento y presentación de informes precisos sobre ellos en el momento adecuado, o si no lo conseguimos en absoluto, nuestra reputación, nuestros resultados financieros y nuestro crecimiento podrían verse afectados negativamente y exponernos a un mayor escrutinio por parte de la comunidad inversora y de las autoridades de control.

Nuestra capacidad para alcanzar cualquier objetivo ESG está sujeta a numerosos riesgos, muchos de los cuales escapan a nuestro control. Algunos ejemplos de estos riesgos son:

- *la disponibilidad y el coste de fuentes de energía con bajas o nulas emisiones de carbono;*
- *la evolución de los requisitos normativos que afectan a las normas o a la presentación de información ESG;*
- *la disponibilidad de proveedores que puedan cumplir nuestras normas de sostenibilidad, diversidad y otras normas ESG;*
- *nuestra capacidad para reclutar, desarrollar y retener talento diverso en nuestros mercados laborales; y*
- *el éxito de nuestro crecimiento orgánico y de la compraventa de empresas u operaciones*

... Si nuestras prácticas ESG no cumplen con las cambiantes expectativas y normas de los inversores u otras partes interesadas, nuestra reputación, nuestra capacidad para atraer o retener empleados y nuestro atractivo como inversión, socio comercial, adquirente o proveedor de servicios podrían verse afectados negativamente. Además, el hecho de que no persigamos o cumplamos nuestras metas y objetivos, o de que no cumplamos las normas de reporting a tiempo, o no lo hagamos en absoluto, podría tener repercusiones negativas similares o exponernos a acciones gubernamentales y litigios privados.

Control de la madurez de las cuestiones de sostenibilidad.

Con el tiempo, las cuestiones que ahora entran en la categoría de sostenibilidad han ido recibiendo un reconocimiento cada vez mayor. En un momento dado, estas cuestiones se consideraban nichos de mercado o cuestiones localizadas, pero las circunstancias las han llevado a las agendas de las ONG u otros grupos de interés. La sensibilización se extiende. Ejemplos de estas cuestiones son las emisiones de gases de efecto invernadero, los riesgos relacionados con el clima, los minerales de guerra y la seguridad en el lugar de trabajo. A medida que estas cuestiones maduren, pueden surgir nuevas demandas de transparencia que den lugar a normas de información voluntaria u obligatoria. No todos los aspectos de sostenibilidad alcanzan su plena madurez a lo largo de este proceso continuo. Sin embargo, las organizaciones pueden beneficiarse de la identificación de problemas a medio y largo plazo mediante el seguimiento de los archivos públicos, los estudios e informes académicos, las actividades de las ONG y las tendencias de las redes sociales. Siguiendo la madurez de estas cuestiones, las organizaciones pueden prepararse para los riesgos que estos cambios pueden acarrear, o pueden innovar sus propias estrategias para aprovechar las oportunidades de las cuestiones emergentes.



Es imprescindible comprender a tus clientes y sus objetivos sobre los factores ESG. Incluso las empresas más pequeñas o no cotizadas pueden enfrentarse a un mayor riesgo por el hecho de tener una base de clientes más concentrada. Cuando los clientes envían un cuestionario, esperan una respuesta puntual y precisa. Aunque el año que viene no tenga que presentar informes climáticos a la SEC, es posible que tenga que recopilar y comunicar datos a sus clientes para proteger sus ingresos y su reputación.



—Christopher McClure, Partner, ESG Services Leader, Crowe LLP

Modelos de negocio y productos de la competencia. Los competidores son un importante motor externo del cambio. Las acciones de los competidores pueden incitar a una organización a actuar, no solo con respecto a la presentación de informes, sino también, de forma más amplia, con respecto a su modelo de negocio. Pensemos, por ejemplo, en empresas que fabrican suelos para oficinas y locales comerciales, componentes de equipos para surtidores de combustible o mobiliario para minoristas. A medida que la evolución del mercado impulsa a más competidores a fabricar productos que cumplan criterios de sostenibilidad, una organización que no innove puede verse expuesta a riesgos importantes. Siguiendo los principios del Marco COSO-CI-2013, la competencia puede llevar a una organización a reconsiderar su propósito ([Principio 1](#)) y sus objetivos ([Principio 6](#)) y adoptar cambios que pueden crear valiosas oportunidades y ventajas competitivas.

Cambio de la dinámica interna. A menudo, los motores del cambio hacia actividades empresariales sostenibles provienen del interior de una organización.

Hoy en día, los empleados son una de las principales partes interesadas en la innovación y el cambio. No se trata solo de cuestiones medioambientales, sino también, lo que es igual de importante, de cuestiones de recursos humanos (o capital humano), la "S" de ESG, como la diversidad, la igualdad salarial, los criterios de contratación y promoción, el reconocimiento por los logros bien conseguidos y la satisfacción por contribuir a la organización y a la comunidad mundial ([Principio 4](#)).

Los acontecimientos organizativos también pueden desencadenar cambios. Los equipos de ventas o desarrollo empresarial pueden suscribir un contrato importante. Pueden desaparecer líneas de productos o divisiones enteras. La organización puede recibir propuestas de fusión, desinversión o escisión. Estos cambios pueden afectar al modo en que los recursos de talento sienten su compromiso y su implicación. Como indica el Principio 9, todos estos sucesos alteran los riesgos y los medios previstos para responder y gestionarlos. Pueden propiciar el desarrollo o la modificación de controles para garantizar que la organización siga alcanzando sus objetivos empresariales sostenibles.



El papel del director financiero ha evolucionado a medida que las empresas del siglo XXI comenzaban a operar en un mundo en el que trabajar en compartimentos estancos resultaba improductivo y, en su lugar, las cuestiones empresariales pasaban a gestionarse de forma interfuncional. Hoy en día, los directores financieros se encuentran en una posición única que les permite ver toda la empresa y conectar esos puntos para establecer relaciones de confianza, alcanzar objetivos empresariales, impulsar la conectividad y satisfacer las demandas de las partes interesadas. Por eso es esencial tener una visión global para mantener la agilidad, ya sea adoptando nuevas tendencias o adaptándose a las nuevas normativas, como las novedades en torno a la presentación de información climática ante la SEC.

Cuando hablo con otros directores financieros, muchos aceptan esta nueva normalidad y aplican una estrategia ESG. En 2020, los criterios ESG se convirtieron deliberadamente en parte de nuestra cultura organizativa y de nuestros objetivos empresariales. Son interfuncionales y afectan a la cadena de suministro, los aspectos sociales y la gobernanza, entre otros. Por tanto, es fundamental mantener una visión holística para el éxito de la empresa.

La buena gobernanza y la recopilación de datos desempeñan un papel clave en el equilibrio entre objetivos y beneficios. Como suele decirse, no se puede gestionar lo que no se mide. Sabemos de primera mano que disponer de los datos de los sistemas integrados en un único lugar facilita el seguimiento y la presentación de informes. La interfuncionalidad es más importante que nunca de cara a la auditoría y trazabilidad, y con la aparición de nuevas normativas, adelantarse al cambio es innegociable.🗨️

—Gina Mastantuono, directora financiera, ServiceNow

Componente: Actividades de control

10. Selección y desarrollo de actividades de control

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen a reducir los riesgos para la consecución de los objetivos hasta niveles aceptables (Marco COSO-CI-2013-10)

Una vez que una organización ha identificado y evaluado los riesgos para la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles, diseña, desarrolla y aplica medios para contrarrestar esos riesgos, parcial o totalmente. Esto ayuda a garantizar que las actividades de supervisión respondan a los objetivos empresariales sostenibles, incluyendo el *reporting* y los riesgos relacionados.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Se integra con la evaluación de riesgos**

La selección y el desarrollo de las actividades de supervisión relativas a las actividades empresariales sostenibles de una organización se derivan de sus procesos de evaluación de riesgos.

► **Considera factores específicos de la entidad**

No existen medios únicos para desarrollar y aplicar actividades de supervisión que respondan a los riesgos identificados y evaluados en relación con las actividades empresariales sostenibles de una organización, que pueden reflejar su modelo y estrategia empresariales especializados o únicos.

► **Determina los procesos empresariales importantes**

Una organización considera las estructuras, políticas, procedimientos y competencias y responsabilidades asignadas sobre sus actividades empresariales sostenibles para responder a los riesgos identificados y evaluados con el objetivo de cumplir sus objetivos empresariales sostenibles.

► **Evalúa una combinación de tipos de actividades de control**

Para responder a los riesgos de alcanzar objetivos empresariales sostenibles, una organización considera cuidadosamente la naturaleza del riesgo y los tipos de acciones individuales o la combinación de acciones que serán eficaces para responder a estos riesgos.

► **Considera a qué nivel se aplican las actividades**

Una respuesta eficaz a los riesgos para el cumplimiento de los objetivos empresariales sostenibles de una organización requiere la asignación de actividades a distintos niveles dentro de la organización.

► **Aborda la segregación de funciones**

El concepto de "segregación de funciones" significa que los procesos están diseñados para realizar comprobaciones y balances internos que ayuden a garantizar la veracidad, exactitud e integridad de la información de sostenibilidad. Esto significa evaluar cómo se inician, aprueban, procesan, notifican y concilian con otra información financiera y empresarial sostenible las operaciones que afectan a la capacidad de la organización para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles.

PERSPECTIVAS

Realizar diagnóstico. La auditoría interna y las empresas externas de servicios profesionales, que actúan como consultores, tienen una experiencia significativa en la consideración de los riesgos y la evaluación de la eficacia del sistema, a veces denominadas "evaluaciones de preparación". Estas evaluaciones pueden adelantar los pasos que una organización puede dar para mejorar sus sistemas de forma paralela a las técnicas utilizadas para la información financiera general.

[The Center for Audit Quality](#) considera que un diagnóstico sobre las actividades empresariales sostenibles puede ofrecer a una organización una visión independiente de diversas actividades interrelacionadas, como la selección de un marco de *reporting*, la evaluación de los procesos de *reporting*, el diseño y la aplicación de controles internos, la identificación de la información disponible y la recomendación de estructuras de gobernanza. Además, una evaluación de preparación puede servir de base para un encargo de certificación con el nivel de aseguramiento deseado ([Principio 16](#)).

Certificaciones de terceros como actividad de control. Un riesgo clave relacionado con la información de sostenibilidad es la dependencia de terceros ([Principio 7](#)). Como actividad de control, las organizaciones pueden recurrir a certificaciones (distintas de los informes de auditores independientes sobre los estados financieros). Esto incluye la verificación por parte de terceros de las operaciones y declaraciones de los proveedores. Al hacerlo, sin embargo, es importante que la organización tenga en cuenta y se asegure de que los mecanismos de confirmación del proveedor de información son fiables. Una organización se beneficiará de conocer las metodologías y criterios subyacentes para la certificación y de saber si se ajustan o no a sus propias políticas y objetivos.

Equilibrar el flujo de datos centralizado con el flujo de datos descentralizado. Hoy en día, la información de sostenibilidad más significativa procede tanto de flujos de datos centralizados como de datos descentralizados. Por ejemplo, recursos humanos puede haber centralizado los datos relativos al personal a tiempo completo y parcial y a los contratistas independientes utilizando una plataforma comercial. Por otro lado, si la organización opera en varias sedes, la gestión de sus instalaciones puede estar descentralizada.

Sin embargo, la descentralización tiene ventajas para el funcionamiento de una organización y no es necesariamente un indicador de mala gestión. Para la presentación de informes y las actividades empresariales sostenibles, es beneficioso comprender, documentar y comunicar cómo se aprovecharán los sistemas existentes y los nuevos sistemas que se han hecho necesarios para cumplir los objetivos empresariales sostenibles. Estos datos también deben revisarse para comprobar su exactitud, pertinencia y fiabilidad. Al diseñar las actividades de control y supervisión, analizar el equilibrio entre los flujos de información centralizados y descentralizados, como sugiere el Principio 10, proporciona las orientaciones necesarias para elaborar un plan de supervisión eficaz e integrado que reduzca los riesgos ([Principio 7](#)) en el cumplimiento de los objetivos de la organización ([Principio 6](#)).



En el caso de los criterios ESG, a menudo todavía no se ha establecido un marco de control riguroso. En muchos casos, es posible que la organización no haya involucrado a los departamentos de cumplimiento y auditoría interna en la presentación de informes ESG.

Existen muchas actividades relacionadas con ESG, pero no se aprovechan dentro del mismo tipo de entorno de control que la información financiera. Los procedimientos existentes (a menudo informales) tendrán que ser revisados y posiblemente rediseñados. A menudo, las empresas ya utilizan plataformas para el reporte de información financiera, la gestión de proveedores y otras actividades que llevan incorporados controles. Es posible que puedan aprovecharse para ESG.🗨️

—Christopher McClure, socio, responsable de Servicios ESG, Crowe LLP

La necesidad de diseñar y aplicar actividades de control en torno a actividades empresariales sostenibles prioritarias.

Es necesario dar prioridad al diseño y la aplicación de sistemas de control y supervisión en torno a la información y las actividades empresariales sostenibles. Invariablemente, un área nueva, como la empresa sostenible, puede acelerar y plantear retos prácticos a las organizaciones a la hora de responder a los riesgos emergentes y cambiantes ([Principio 7](#) y [Principio 9](#)). Sin embargo, a medida que crece la importancia de la sostenibilidad, las organizaciones responden declarando un propósito ([Principio 1](#)) y objetivos ([Principio 6](#)), y haciendo un seguimiento con estructuras ([Principio 3](#)) y procedimientos.

El objetivo general es obtener información útil para la toma de decisiones que facilite el establecimiento de estrategias para alcanzar los objetivos de desempeño y preservar y crear valor.

Por ejemplo, los profesionales han observado que los controles organizativos actuales en torno a las actividades empresariales sostenibles y el flujo de información pueden mejorarse y responder a los riesgos identificados:

- Asignando responsabilidades con especificidad ([Principio 3](#)).
- Comunicando las obligaciones a los empleados (y a los agentes externos) con claridad y con información de fondo adecuada ([Principio 4](#) y [Principio 14](#)).
- Ofreciendo oportunidades informales de intercambio de conocimientos o de instrucción formal para familiarizar a los empleados (y a otros agentes) con los conceptos de empresa sostenible ([Principio 4](#)).
- Estableciendo funciones y estructuras organizativas internas destinadas a alcanzar objetivos específicos ([Principio 6](#)).
- Evaluando la fiabilidad de las fuentes de información con técnicas de control interno como la investigación, el análisis, la inspección de documentos, el recálculo y la conciliación ([Principio 10](#)).
- Gestionando datos procedentes de terceros, como proveedores ([Principio 7](#) y [Principio 12](#)).
- Aprovechando la tecnología existente ([Principio 11](#)).
- Modernizando e invirtiendo en soluciones tecnológicas innovadoras ([Principio 11](#)).
- Formalizando los procesos especiales existentes ([Principio 12](#)).
- Documentando y simplificando un sinfín de procesos ([Principio 12](#) y [Principio 13](#)).
- Mejorando la comunicación interdisciplinar entre departamentos ([Principio 3](#) y [Principio 14](#)).
- Trabajando con auditoría interna para reevaluar y responder a los riesgos ([Principio 7](#) y [Principio 14](#)).
- Utilizando la información aportada por los auditores externos ([Principio 15](#)).
- Considerando las percepciones planteadas por los grupos de interés externos sobre la eficacia de la organización para lograr su propósito de manera responsable ([Principio 15](#)).



Existen controles internos relacionados con la gobernanza, la competencia, las políticas, los datos, las comunicaciones y el fraude, entre otras áreas. Las empresas necesitan controles internos relacionados con la sostenibilidad en todas estas áreas, especialmente en lo que se refiere a la información sobre sostenibilidad divulgada a los mercados de capitales. En muchos casos, los procesos y los datos se aceptan actualmente tal cual. Los procesos deben diseñarse, implantarse y probarse igual que se hace para los informes financieros. Además, a los miembros de la alta dirección se les pide cada vez más que certifiquen los datos de sostenibilidad, ya sea para incluirlos en informes públicos o para instituciones financieras, aseguradoras u otros socios comerciales. Los directivos preguntan a los responsables de los datos si pueden firmar estas certificaciones, y las respuestas que obtienen a menudo no son tranquilizadoras, ya que en muchos casos no se ha evaluado la exactitud de los datos. ”

—Michael Littenberg, socio y director global de ESG, CSR, Negocios y Derechos Humanos, Ropes & Gray LLP

11. Selecciona y desarrolla controles generales de tecnología

La organización selecciona y desarrolla actividades de control general sobre la tecnología para apoyar la consecución de los objetivos (Marco COSO-CI-2013-11)

Una organización diseña sus actividades de control para responder a los riesgos que amenazan la consecución de sus objetivos empresariales sostenibles. Para ello, considera en qué medida se apoyará en la tecnología. Esto incluye el aprovechamiento de los sistemas informáticos existentes para la recopilación, el tratamiento, la notificación y la seguridad de la información de sostenibilidad, como las emisiones de GEI, el consumo de energía, el consumo de agua, la gestión de residuos, la gestión de la cadena de suministro y la diversidad.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Determina la dependencia entre el uso de la tecnología en los procesos empresariales y los controles generales de la tecnología**

Al diseñar un sistema de supervisión para evaluar y gestionar los riesgos empresariales sostenibles identificados, una organización determina hasta qué punto se apoyará en soluciones basadas en la tecnología.

► **Establece las actividades pertinentes de control del proceso de gestión de la seguridad**

En su uso de la tecnología como parte de sus respuestas a la gestión de riesgos, una organización determina la naturaleza de los controles necesarios para garantizar la fiabilidad e integridad de la información de sostenibilidad a medida que se procesa desde la fuente hasta el usuario final.

► **Establece las actividades pertinentes de control de la infraestructura tecnológica**

La dirección supervisa el diseño y el desarrollo de la tecnología necesaria para llevar a cabo las actividades de control. Estas actividades de control sobre la infraestructura tecnológica contribuyen a garantizar que la información de sostenibilidad necesaria sea completa y exacta.

► **Establece las actividades pertinentes de control de los procesos de adquisición, desarrollo y mantenimiento de tecnología**

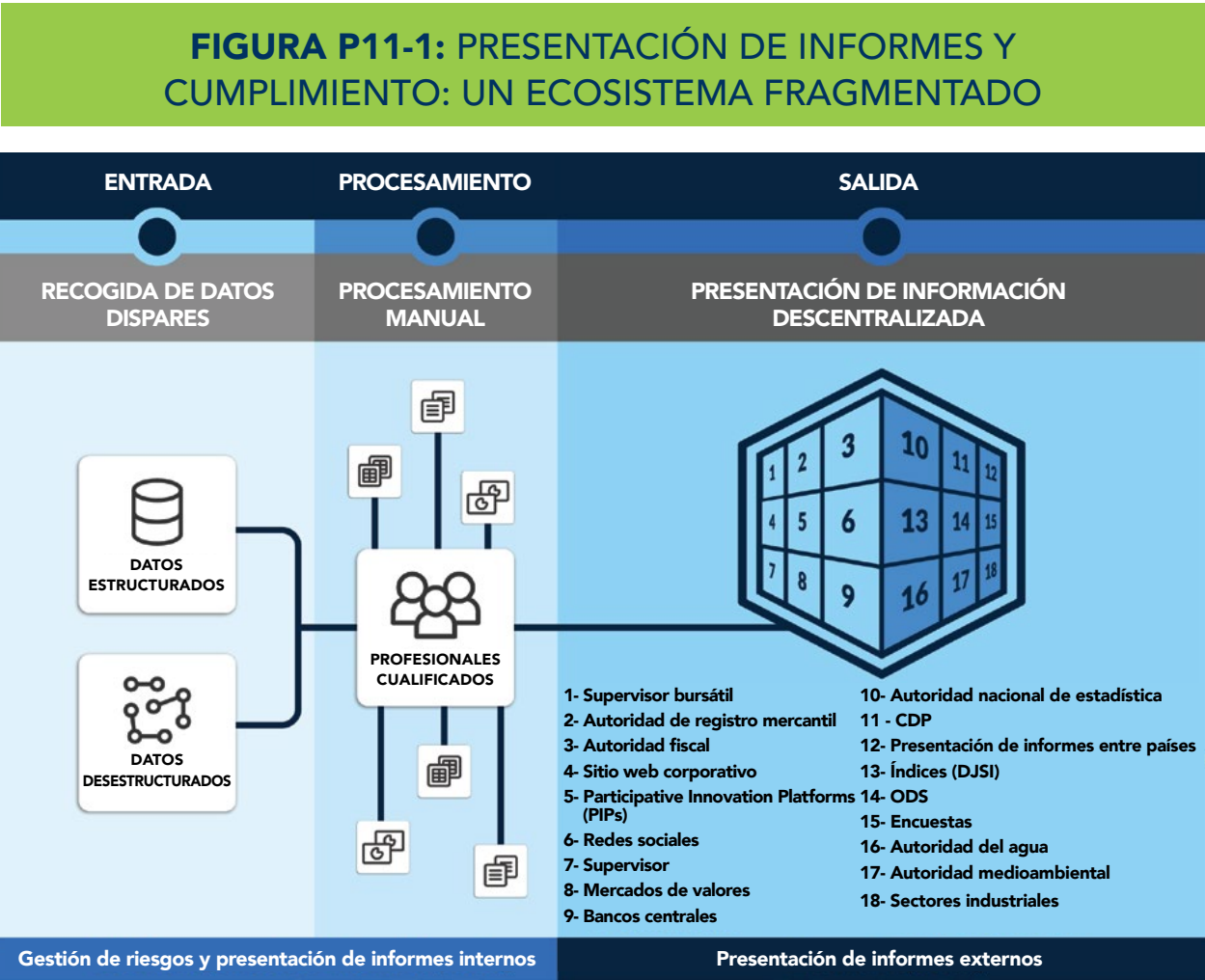
Para hacer efectivo su uso de la tecnología como medio de supervisión de la información de sostenibilidad, una organización establece y mantiene actividades de supervisión que incluyen adquisiciones, bajas y actividades de mantenimiento.

PERSPECTIVAS

Definir los controles generales de las tecnologías de la información (CGTI). El Marco COSO-CI-2013 proporciona información adicional sobre las actividades de control de las TI. Describe los CGTI para incluir controles sobre la infraestructura, la gestión de la seguridad, la adquisición, el desarrollo y el mantenimiento. Afirma que estas directrices se aplican a toda la tecnología de una organización, incluidos los ordenadores centrales, de sobremesa, portátiles y móviles, así como a las actividades manuales y automatizadas. Además, dependiendo de una serie de factores como la complejidad y el riesgo de los procesos subyacentes, los CGTI variará entre organizaciones.

Datos estructurados/no estructurados; excesiva dependencia de las hojas de cálculo, sistemas externos de control y supervisión. En el tratamiento de datos típicos, la salida de un sistema se convierte en la entrada de otro. Los sistemas maduros de información financiera alinean los flujos y las interfaces entre la entrada, el procesamiento y la salida en varios sistemas. Este flujo de datos de sistema a sistema requiere datos estructurados, es decir, un formato que permita la comunicación entre los sistemas (véase la Figura P11-1: Presentación de informes y cumplimiento: un ecosistema fragmentado).

Si los sistemas no están alineados, es necesaria la intervención manual de profesionales cualificados para garantizar que la salida de un sistema se reprocesa en el formato necesario para su envío al sistema siguiente. Por ejemplo, para cumplir los formatos documentales y de datos de los documentos reglamentarios, los datos del software ERP se compilan y reempaquetan.



Fuente: [A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution](#)

Una de las preocupaciones más relevantes sobre los procesos de supervisión de la información de sostenibilidad es la falta de sistemas tecnológicos sofisticados, nada comparado con la calidad y cantidad de infraestructura disponible para supervisar la información financiera. En muchas empresas, los equipos han confiado en las hojas de cálculo y el correo electrónico para recopilar información de una forma que no capta el origen de los datos ni el rastro de la información. Las actividades de control, como las descritas en el Principio 11, incluyen el uso adecuado de la tecnología para preservar y garantizar la integridad de la información a medida que fluye desde la fuente original, a través de la categorización, clasificación y análisis, hasta que llega al usuario final.

Plataformas comerciales dedicadas a producir y suministrar información de sostenibilidad. El *reporting* de información de sostenibilidad, tanto para usuarios internos como externos, suele basarse en información procedente de múltiples sistemas internos, incluidos, por ejemplo, los sistemas de recursos humanos, instalaciones, operaciones y compras ([Principio 10](#)). A medida que una organización madura en sus actividades empresariales sostenibles, puede [estandarizar más sus procesos de recopilación de información](#) a través de sus sistemas ERP y de información financiera.

Esto facilita no solo el tratamiento de la información, sino que también permite a la organización aplicar comprobaciones automáticas y conservarla para mejorar la integridad.

Consultores y proveedores de software comercial ofrecen soluciones de plataforma para recopilar, categorizar, clasificar, analizar y comunicar información de sostenibilidad a través de cuadros de mando para la toma de decisiones internas y en informes para usuarios externos. Estos sistemas, que estructuran la información procedente de diversas fuentes dentro de una organización, pueden ser una parte eficaz e instrumental del diseño de las actividades de control de una organización sobre sus procesos de información de sostenibilidad, ya que contienen pistas de auditoría incorporadas que capturan los pasos en el procesamiento de la información. Este rastro ayuda a garantizar la exhaustividad, exactitud e integridad de la información. Además, esta información puede servir de base para mejorar el propio sistema ([Principio 16](#)). En pocas palabras, la tecnología convierte los datos no estructurados en datos estructurados para que puedan integrarse y rastrearse, en última instancia para la presentación de informes en cuadros de mando de gestión, informes anuales y documentos reglamentarios.

Al mismo tiempo, sin embargo, algunas organizaciones consideran que las plataformas existentes para la presentación de informes ESG son demasiado inflexibles para las necesidades individuales de sus empresas. Han desarrollado, a lo largo de varios años, una agenda de *reporting* individualizada y unos KPI seleccionados, y las hojas de cálculo se adaptan a sus necesidades.

Además, algunas personas que preparan la información informan de que han probado soluciones contables en el pasado que no han satisfecho sus necesidades. Por ejemplo, las soluciones comerciales empezaron a estar disponibles cuando las empresas modificaron la contabilidad de los arrendamientos (GAAP y NIIF), pero las personas que preparan la información consideraron que muchos eran inadecuados. En consecuencia, pueden mostrarse reticentes a considerar la TI comercializada para las nuevas demandas de información y *reporting* de información de sostenibilidad.

Uso de la tecnología de etiquetado para la presentación de informes interoperables. [A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution](#), que analizó estudios sobre el coste del cumplimiento normativo, demostró que los gastos de elaboración de múltiples informes para múltiples usuarios, tanto internos como externos, y para múltiples territorios son abrumadores y suponen un despilfarro. El actual enfoque de cortar y pegar de informe a informe, incluso en algunas de las mayores empresas internacionales, ha supuesto un reto para la información financiera, incluso sin las exigencias adicionales de la información y el *reporting* de información de sostenibilidad.



Compañías que reconocen la importancia estratégica de las ESG incorporaron estas cuestiones a sus objetivos de desempeño a largo plazo. Esto es especialmente cierto en el caso de la tecnología. Aunque la tecnología siempre está avanzando, las organizaciones deben hacer balance de los sistemas existentes para comprender cómo pueden aprovecharlos para recopilar información relevante para el análisis. Del mismo modo, si una empresa ya está en proceso de transformación digital, los criterios ESG deben formar parte de esa conversación para garantizar que los nuevos sistemas tecnológicos estén preparados para incorporarlos. Un enfoque ESG duradero debería atraer los mismos niveles de inversión que otros flujos de trabajo empresariales básicos, incluida la automatización, Blockchain, la Inteligencia Artificial y la analítica avanzada de datos. ”

—Maura Hodge, responsable de Auditoría IMPACT, KPMG

Fuente: “[The ESG Reporting Journey Take the first steps ... before it's too late](#)”

La tecnología puede ser un medio fundamental para mejorar los informes corporativos a lo largo del ecosistema de información, desde la fuente de datos hasta el usuario final. Si observamos de cerca el flujo de información, hay dos momentos que realmente importan: el momento de creación de los datos y el momento en que se utiliza un dato (o un resumen de datos).

Los organismos públicos y las autoridades reguladoras tratan a menudo de reducir los costes del cumplimiento empresarial. Las soluciones tecnológicas en torno a estos dos momentos se denominan "RegTech" para la tecnología reguladora y "SupTech" para la tecnología supervisora (véase la Figura P11-2: Datos normativos: de la fuente al usuario). Más concretamente, RegTech hace referencia a la gestión mejorada de los procesos de *reporting* y cumplimiento normativo a través de la tecnología. Siguiendo esta definición, el término "RegData" se refiere a los puntos de datos individuales que una entidad presenta a un regulador para cumplir con los requisitos de presentación de información. Muchas entidades reguladas deben mantener capacidades únicas para satisfacer las obligaciones de una multitud de formatos y organismos reguladores.

SupTech hace referencia a supervisión, revisión de inspecciones y análisis de datos por parte de organismos reguladores con ayuda de la tecnología. Las autoridades reguladoras incurren en costes por publicar, administrar, supervisar y hacer cumplir la normativa. Mientras tanto, los regulados incurren en costes para cumplir con las obligaciones reglamentarias y de información o para tener la información fácilmente disponible para su inspección a petición de un examinador reglamentario. Este ecosistema normativo fragmentado y divergente es un problema fundamental asociado a los costes y riesgos existentes en materia de cumplimiento y presentación de informes reglamentarios.

FIGURA P11-2: DATOS NORMATIVOS: DE LA FUENTE AL USUARIO



Fuente: [A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution](#)

Este proceso de transformación digital está cambiando la forma de presentar informes, que han pasado de ser un documento periódico a la entrega de conjuntos de datos. No obstante, aunque existen taxonomías para los informes financieros, estamos en la etapa inicial de la información de sostenibilidad. Los reguladores de la mayoría de los mercados de capitales del mundo exigen el uso de XBRL (lenguaje extensible de informes de negocios) o tecnologías de etiquetado similares y los organismos de normalización, como el FASB, el IASB y el SASB (que ahora forma parte del ISSB), se esfuerzan por elaborar taxonomías bien diseñadas para que los informes emitidos de conformidad con las normas respectivas sean fácilmente legibles por ordenador. Además, con el apoyo colectivo de las autoridades reguladoras, por ejemplo, a través de la organización internacional de supervisores bursátiles (IOSCO en sus siglas en inglés), las organizaciones que elaboran los estándares de *reporting* están trabajando para establecer una taxonomía común y normas interoperativas.

El uso de la tecnología de etiquetado puede mejorar sin duda la eficacia de los informes. Además, puede ser un medio eficaz de control de la información producida, como se indica en el Principio 11, ya que estos sistemas se basan en metadatos y pueden capturar el flujo de información a través del procesamiento y hacia un informe.

Garantizar la supervisión de los proveedores

de servicios externos. Dado que las actividades empresariales y los procesos de información sostenibles son nuevos, muchas organizaciones recurren a consultores y proveedores de servicios externos. En algunos casos, estos proveedores de servicios solo suministran tecnología, y la implantación y el uso continuado del sistema quedan en manos de la organización. En otros casos, la organización recurre al proveedor externo como consultor o para que sirva como medio principal de recopilación y tratamiento de la información. La externalización no elimina la responsabilidad de la organización, independientemente del tamaño, la sofisticación, la capacidad de innovación o la reputación del proveedor. La organización sigue siendo responsable de los controles y de la integridad, exactitud y fiabilidad de los datos. Dependiendo de la información procedente de terceros puede plantear riesgos que podrían socavar los objetivos de la organización ([Principio 6](#) y [Principio 7](#)). Sin embargo, cuando se diseña y aplica con cuidado, incluyendo la elaboración y comunicación de políticas y procedimientos ([Principio 12](#)), la externalización puede contribuir a mejorar el control y la supervisión de la organización sobre la información de sostenibilidad.

El AICPA ha establecido un conjunto de servicios, [controles de sistemas y organizaciones \(SOC, por sus siglas en inglés\)](#), para que los censores jurados de cuentas proporcionen información sobre los controles a nivel de sistema de una organización de servicios o los controles a nivel de entidad de otras organizaciones. Estos encargos producen informes sobre los sistemas de control de una organización con el objetivo de informar sobre la gestión, la eficacia y los riesgos del sistema. El paquete consta de tres categorías de encargos: SOC para organizaciones de servicios, SOC para ciberseguridad y SOC para la cadena de suministro. Los SOC para organizaciones de servicios se subdividen a su vez en "SOC 1", "SOC 2" y "SOC 3" en función de la finalidad del encargo y de las directrices de auditoría que se apliquen (véase el cuadro P11-1): Principios de los servicios de confianza del AICPA - Resumen.¹¹

Partiendo de los conceptos en los que se basa el sistema SOC, una organización puede contribuir a garantizar que la información y los procesos empresariales sostenibles de proveedores externos se controlen adecuadamente para contrarrestar los riesgos identificados ([Principio 7](#)). En cuanto a sus procesos de información de sostenibilidad, estos pasos pueden incluir:



En nuestro trabajo, nos fijamos en el mundo COSO. Por ejemplo, cuando estamos considerando las emisiones de Alcance 2 derivadas de la electricidad comprada, tenemos que considerar cómo supervisamos a los proveedores de los subservicios. Algunos proveedores de servicios, como ADP, pueden proporcionar un informe SOC 1 para las nóminas. Si se trata de un proveedor externo que no puede facilitarlo, queremos examinar con más detalle los procedimientos de supervisión. ”

—Kevin O’Connell, responsable de ESG Trust Solutions Practice y de Gestión global de activos y patrimonio ESG, PwC

¹¹ Además, los auditores de empresas cotizadas de EE.UU. deben cumplir la norma de auditoría 2601 del PCAOB, [Consideración del uso de una entidad de una organización de servicios](#), que, en general, coincide con las directrices del AICPA.

- Seleccionar proveedores de servicios con competencias en control interno.
- Evaluación de los proveedores de servicios en función de las políticas y procedimientos de control y seguimiento de las desviaciones ([Principio 16](#)).
- Supervisión de la obtención de datos dentro de la organización.
- Comprobación de la información, de forma selectiva, por ejemplo, mediante recálculo o conciliación.
- Obtención y evaluación de un informe SOC o similar.
- Adoptar las medidas de seguimiento adecuadas para las deficiencias observadas ([Principio 17](#)).

TABLA P11-1: PRINCIPIOS DE LOS SERVICIOS DE CONFIANZA DEL AICPA - RESUMEN

	Informes SOC 1	Informes SOC 2	Informes SOC 3
Normas profesionales y publicaciones interpretativas	Sección 320 AT-C. <i>Presentación de informes sobre un análisis de los controles en una organización de servicios relevantes para el control interno de las entidades usuarias sobre la información financiera.</i> Guía del AICPA-C. <i>Presentación de informes sobre un análisis de los controles en una organización de servicios relevantes para el control interno de las entidades usuarias sobre la información financiera</i> (SOC 1®).	Sección 205 AT-C. <i>Encargos de análisis basados en declaraciones</i> Guía AICPA SOC 2® <i>Informe sobre un análisis en una organización de servicios en materia de seguridad, disponibilidad, integridad, confidencialidad o privacidad.</i>	Sección 205 AT- C. <i>Encargos de análisis basados en declaraciones.</i>
¿Cuál es el objeto del trabajo?	Controles en una organización de servicios relevantes para el control interno de las entidades usuarias del reporting financiero.	Controles en una organización de servicios en materia de seguridad, disponibilidad, integridad, confidencialidad o privacidad.	Controles en una organización de servicios en materia de seguridad, disponibilidad, integridad, confidencialidad o privacidad.
¿Cuál es la finalidad del informe?	Proporcionar a la dirección de la organización de servicios, a los usuarios y a los auditores independientes de los estados financieros de las entidades usuarias, la información y la opinión de un auditor de servicios sobre los controles de una organización de servicios que puedan ser relevantes para los estados financieros de las entidades usuarias del ICFR. Un informe SOC 1 permite al usuario/auditor realizar procedimientos de evaluación de riesgos y, si se facilita un informe de tipo 2, utilizarlo como prueba de auditoría de que los controles de la organización de servicios funcionan eficazmente.	Proporcionar a la dirección de una organización de servicios, a las entidades usuarias y a otras partes especificadas, la información y la opinión de un auditor de servicios sobre los controles de la organización de servicios en materia de seguridad, disponibilidad, integridad, confidencialidad o privacidad.	Proporcionar a las partes interesadas la opinión de un auditor de servicios sobre los controles de la organización de servicios en materia de seguridad, disponibilidad, integridad del procesamiento, confidencialidad o privacidad.

Fuente: Principios y criterios de los servicios de confianza del AICPA

12. Ejerce la supervisión mediante políticas y procedimientos

La organización despliega actividades de control mediante políticas que establecen lo que se espera y procedimientos que ponen en práctica las políticas (Marco COSO-CI-2013-12)

Una organización utiliza diversos medios de supervisión para dirigir sus objetivos empresariales sostenibles. El principal medio son las políticas y procedimientos establecidos. Estos promueven la claridad en la forma en que la organización cumplirá sus objetivos empresariales sostenibles.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Establece políticas y procedimientos para respaldar la aplicación de las directrices de la dirección**

Para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles, una organización crea políticas que facilitan la toma de decisiones de la dirección sobre cómo utiliza el entorno de control para responder a los riesgos.

Esto incluye no solo la creación de nuevas políticas y procedimientos relativos a las actividades empresariales sostenibles, sino también la modificación y adaptación de las políticas existentes para cumplir estos objetivos.

► **Establece la responsabilidad de la ejecución de las políticas y los procedimientos**

Una organización crea estructuras y establece políticas y procedimientos para que los agentes puedan responder a los riesgos identificados y evaluados y satisfacer sus objetivos empresariales sostenibles.

► **Actúa en el momento oportuno**

El desarrollo de procesos de control contribuye a que una organización alcance sus objetivos, siempre que se lleven a cabo en el momento oportuno.

La organización puede beneficiarse de tener en cuenta los objetivos y necesidades de los miembros de su equipo de sostenibilidad antes

de que sus preocupaciones se conviertan en un problema.

► **Toma medidas correctivas**

Emprender actividades empresariales sostenibles puede plantear riesgos en torno a una planificación ineficaz, errores de cálculo y fallos. Sin embargo, en un sistema de supervisión operativo y eficaz, esto es lo que se espera, y los procesos están diseñados para que los agentes de una organización, bajo el liderazgo de la dirección, puedan responder a los cambios de rumbo. Esto también significa que la organización puede revisar sus políticas existentes para mejorar su eficacia.

► **Trabaja utilizando personal competente**

Para que un sistema de control y supervisión sea eficaz, una organización emplea a personas competentes y conocedoras de la empresa sostenible y de cómo pueden funcionar mejor los procesos. Esto incluye una reevaluación para recibir formación adicional.

► **Reevaluación de políticas y procedimientos**

La supervisión de las actividades empresariales sostenibles que una organización lleva a cabo a través de políticas y procedimientos se reevalúa para responder a circunstancias, objetivos y riesgos cambiantes.

PERSPECTIVAS

Considerar los límites de la supervisión y presentación de informes a la hora de establecer políticas y procedimientos. Tal y como se aborda en el [Principio 3](#), los límites utilizados para la gestión de la sostenibilidad y la presentación de informes ESG pueden diferir de los utilizados para la información financiera. En consecuencia, es importante que una organización tenga en cuenta a las filiales, empresas participadas y otras organizaciones sobre las que ejerce control o influencia a la hora de establecer políticas y procedimientos relativos a las actividades empresariales sostenibles.

Es importante destacar que existen normas que las organizaciones aprovechan para elaborar informes voluntarios, como el Protocolo de GEI y normas similares, que exigen límites y mediciones que no se especifican con claridad, lo que da lugar a variaciones en la aplicación práctica. Con el tiempo, es probable que las normas se mejoren con aclaraciones y orientaciones de aplicación, pero, hoy por hoy, las interpretaciones pueden dar lugar a incoherencias si no existe documentación interna formal y claridad en torno a los requisitos externos. Actualmente, esto sigue siendo un reto en muchas organizaciones.

Además, en el marco del *reporting* voluntario, se han considerado aceptables los procesos de mejora continua en relación con la disponibilidad o la transparencia de los datos, y es posible que no se haya ejercido una adhesión estricta a las normas de *reporting* ESG. A medida que pasemos a un entorno de información regulado que incluya el aseguramiento, habrá que mejorar, formalizar, seguir y documentar las políticas y procedimientos internos.

Calendario de reporting. Una parte fundamental de las políticas y procedimientos de *reporting* financiero y empresarial sostenible es el calendario de *reporting*. Muchas empresas tienen un calendario establecido para la preparación, revisión, auditoría y publicación de sus informes financieros. El equipo de *reporting* de información de sostenibilidad puede tener su propio calendario, que depende de otras necesidades, como la disponibilidad de personal y de datos, y de las solicitudes de las agencias de calificación. Normalmente, estos informes de sostenibilidad se publican mucho después de la presentación del Formulario 10-K o del Formulario 20-F (en EE. UU.) o de informes legales similares en territorios no estadounidenses. Alinear estos calendarios supone un reto práctico para muchas empresas. Sin embargo, cuando los objetivos de una organización empiezan a solaparse y la presentación de información representa la conectividad de la información financiera y empresarial sostenible ([Principio 6](#)), establecer y comunicar plazos significativos y colaborativos sirve como importante mecanismo de supervisión y control.

POLÍTICAS DE SOSTENIBILIDAD DE LA ORGANIZACIÓN

[El Principio 1](#), [el Principio 6](#), y el Principio 12 ordenan a una organización que establezca políticas y procedimientos para expresar y hacer operativos sus objetivos y sistemas de supervisión en relación con la sostenibilidad empresarial. Muchas organizaciones han empezado a divulgar estas políticas en sus informes de sostenibilidad o documentos similares ([Principio 15](#)). Por ejemplo, el [Marco de Política de riesgos ambientales y sociales de Bank of America Corporation](#) proporciona una comunicación detallada, tanto para las partes internas como externas, y coherente con el Marco COSO-CI-2013, de la siguiente manera:

Como institución financiera, el riesgo es inherente a todas nuestras actividades empresariales. En Bank of America, los principios de una sólida gestión del riesgo están plasmados en nuestros valores, principios operativos y código de conducta, que todos los empleados deben seguir. Nuestro marco de riesgos describe nuestro enfoque de la gestión de riesgos y establece la clara propiedad y responsabilidad de gestionar bien los riesgos en toda la empresa. La clave de esta filosofía es que todos los empleados son responsables de identificar, escalar y debatir los riesgos a los que se enfrenta la empresa.

Hemos establecido este Marco de Política de riesgos ambientales y sociales para ofrecer más claridad y transparencia sobre cómo abordamos los riesgos medioambientales y sociales, que afectan a casi todos los aspectos de nuestro negocio. Como todos los riesgos, los riesgos medioambientales y sociales requieren una gobernanza coordinada, funciones y responsabilidades claramente definidas y procesos bien desarrollados para garantizar que se identifican, miden, supervisan y controlan adecuada y oportunamente.

CONTROL Y SUPERVISIÓN DEL ABASTECIMIENTO DE LA CADENA DE SUMINISTRO

La aplicación [del Principio 7](#) puede plantear riesgos en cuanto a la exactitud y validez de las afirmaciones relativas a los recursos de origen sostenible. Para responder a estos riesgos, las empresas pueden desarrollar políticas y procedimientos que aborden la interacción con los proveedores y la fiabilidad de su información. Por ejemplo, como se describe en su [Informe de sostenibilidad de 2021, Whirlpool Corporation](#), ha desarrollado un enfoque detallado de tres categorías para el cumplimiento ético que incluye un código de conducta de proveedores, la diligencia debida de terceros y el cumplimiento de las normas estadounidenses sobre minerales de guerra. La empresa describe así sus programas de abastecimiento responsable:

Nuestros programas de abastecimiento responsable nos ayudan a ver lo que compramos más allá de los aspectos más tradicionales de coste, calidad y entrega. Esto significa que tenemos en cuenta la ética, los derechos laborales y las cuestiones sociales y medioambientales a la hora de adquirir productos y servicios en todas las categorías y regiones de compra. Nuestro objetivo es minimizar el impacto negativo y contribuir positivamente a las empresas, las personas y las comunidades a las que apoyamos mediante prácticas de compra éticas.

Este programa está gestionado por un equipo de expertos en compras globales que trabajan en colaboración con nuestro Grupo de trabajo ESG y los equipos jurídicos, de ética y cumplimiento, de sostenibilidad, de organización global de productos, y de inclusión y diversidad.

Whirlpool ofrece una descripción más detallada de su política, incluidos los 12 principios de su código de conducta para proveedores, que incluye el trabajo infantil, el trabajo forzado, la salud y la seguridad, los derechos de la mujer y la no discriminación. También detalla su enfoque de las auditorías de proveedores y las medidas correctivas. Estas actividades, derivadas del Principio 12, demuestran cómo las organizaciones pueden aplicar la supervisión para controlar los riesgos de sostenibilidad de los proveedores.

Auditorías promovidas por la dirección, enfoque de consorcios. Como control de gestión, una organización puede iniciar auditorías de entidades a lo largo de la cadena de valor. Estas auditorías pueden servir como mecanismos para generar confianza, por ejemplo, sobre si los proveedores cumplen requisitos específicos, incluidos los criterios que se ajustan al código de conducta o a las políticas de compra de la organización. Al mismo tiempo, los proveedores pueden verse desbordados por las demandas de múltiples clientes de auditorías que apenas se diferencian entre sí. Como respuesta, las organizaciones del mismo sector pueden formar consorcios para establecer enfoques de auditoría y supervisión coherentes. Este enfoque, que también se refiere a la obtención y utilización de datos pertinentes ([Principio 13](#)), se ha aplicado en las áreas de tratamiento de residuos peligrosos y vertederos, así como para el abastecimiento de minerales de guerra. Estos pasos representan valiosas actividades de control.

El papel de la auditoría interna en las auditorías de proveedores. En algunos casos, no es posible realizar una evaluación completa de los proveedores, de acuerdo con las políticas establecidas por una organización y dirigida por un equipo de auditoría interna, porque los criterios no se han articulado claramente o los datos son inadecuados. Sin embargo, como explica Aaron Gagnon, socio y director de auditoría de McKinsey & Company, es conveniente que la auditoría interna aborde la situación con un encargo de asesoramiento o consultoría. De este modo, dice, "las áreas funcionales implicadas en actividades de responsabilidad de proveedores podrían aprender sobre controles y pueden tomar medidas para formalizar y madurar sus programas".

POLÍTICAS DE DIVERSIDAD, EQUIDAD E INCLUSIÓN

Al aceptar el valor de la diversidad, la equidad y la inclusión, las organizaciones están revisando las políticas existentes y estableciendo nuevas directrices internas. Estas iniciativas se enmarcan dentro de las actividades empresariales sostenibles, ya que a menudo se clasifican bajo la "S" de "social" en ESG. [El Informe ESG 2021 de Fifth Third](#), por ejemplo, aborda las diversas políticas de la empresa en torno a este aspecto del capital humano, entre ellas, la mejora de los permisos retribuidos por servicio militar, una detallada política de adaptaciones para discapacitados, políticas de contratación multicultural y un programa de diversidad de proveedores. Estos programas, junto con otros parámetros de progreso relevantes, se detallan en el informe de la empresa. La especificación de expectativas y objetivos, junto con el establecimiento de procedimientos para alcanzarlos, forman parte de un sistema de control interno eficaz.

Componente: Información y comunicación

13. Utiliza información relevante

La organización obtiene o genera y utiliza información pertinente y de calidad para respaldar el funcionamiento del control interno (Marco COSO-CI-2013-13)

Una organización necesita datos de calidad que informen de si sus procesos están facilitando su capacidad para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Identifica las necesidades de información**

Uno de los objetivos fundamentales de un sistema de control interno es la obtención de información de sostenibilidad fiable y útil para la toma de decisiones. Esto significa no solo datos sustantivos sino, lo que es igual de importante, información sobre el funcionamiento de los propios sistemas.

► **Captura fuentes de datos internas y externas**

Un sistema eficaz de supervisión de las actividades empresariales sostenibles de una organización depende de la obtención de los datos necesarios de fuentes internas y externas.

► **Procesa datos relevantes en información**

Un sistema eficaz de control y supervisión recopila información de sostenibilidad importante y, como

paso siguiente, emplea herramientas para resumir, analizar y convertir los datos en información útil para la toma de decisiones.

► **Mantiene la calidad durante todo el proceso**

Un sistema eficaz de controles preserva la fiabilidad e integridad de la información a medida que fluye a través de diversos procesos, desde la fuente hasta el responsable de la toma de decisiones.

► **Considera costes y beneficios**

Al diseñar los sistemas de supervisión y control, una organización tiene en cuenta los riesgos de la toma de decisiones sobre la base de información imperfecta o potencialmente poco fiable, junto con los recursos que habría que gastar para reducir el riesgo a un nivel aceptable.

PERSPECTIVAS

Aprovechar las competencias existentes en materia de finanzas, TI y auditoría interna. La gobernanza de la información sostenible y de los informes ESG se basa en las competencias de los profesionales de la empresa en las funciones de finanzas, TI y auditoría interna (**Principio 4**). Los profesionales de estas funciones están formados y poseen competencias específicas que, cuando se emplean, pueden contribuir a garantizar que las decisiones de la organización se basen en información válida, fiable y pertinente. Desde la perspectiva del cumplimiento de las normas de información externa, a veces se hace referencia al papel del director financiero como el guardián de la "única versión de la verdad". Esto puede aplicarse de forma significativa no solo a los datos financieros, sino también a los datos empresariales sostenibles.

Además, y esto es importante, los informes financieros pueden ser más retrospectivos que los datos de los sistemas operativos o de ingeniería. Aunque en el reporte de información financiera se consideran datos basados en estimaciones y expectativas, generalmente es un resumen de alto nivel de lo que ya ha sucedido durante un periodo de tiempo. Por el contrario, los datos de ingeniería y del sistema operativo permiten intervenir en tiempo real para corregir problemas. Por este motivo, los datos operativos son una fuente esencial de datos útiles para la toma de decisiones que respaldan las actividades empresariales sostenibles y permiten que las iniciativas avancen.

BLOCKCHAIN Y TECNOLOGÍAS SIMILARES PARA LOS DATOS DE SOSTENIBILIDAD

Un riesgo clave en relación con la información de sostenibilidad es la dependencia de terceros, especialmente en lo que se refiere a los componentes de los proveedores ([Principio 7](#)). Hoy en día, el uso de una potente tecnología digital, como la Blockchain, puede ayudar a una empresa a realizar un seguimiento del inventario desde el origen y en todos sus movimientos por todo el mundo. Al mismo tiempo, conserva los datos mientras la mercancía se desplaza físicamente. Esto crea una pista de auditoría rastreable. Por ejemplo, SAP utiliza su tecnología de Blockchain [GreenToken](#) para proporcionar a Unilever un sistema de rastreo del origen del aceite de palma. Esta tecnología es una forma eficaz de implantar controles que respalden las actividades empresariales sostenibles de una organización.

Además, una función de auditoría interna eficaz puede proporcionar un aseguramiento interno independiente de la dirección sobre la información de sostenibilidad y los informes ESG. Trabajando dentro de una organización, pero informando directamente a un comité/comisión de auditoría independiente del consejo de administración ([Principio 2](#)), una función de auditoría interna eficaz puede garantizar la integridad de la información.



Antes de fijar objetivos, infórmese bien de los datos disponibles (incluido su sistema de rendición de cuentas).

—Tim Mohin, socio y director, Boston Consulting Group; ex-CEO, Iniciativa internacional de reporting

Equilibrar la información financiera y operativa para la toma de decisiones empresariales en torno a la sostenibilidad. En general, algunos profesionales sostienen que los datos empresariales sostenibles son menos fiables que los financieros para la toma de decisiones. Sin embargo, es importante recordar que, a medida que una organización considera y construye procesos sobre información de sostenibilidad, los sistemas y procesos relativos a la información financiera también pueden beneficiarse de estas mejoras, especialmente en lo que respecta a la utilidad para la toma de decisiones ([Principio 16](#) y [Principio 17](#)). De hecho, la creación de sistemas de información en torno a datos empresariales sostenibles puede reavivar la atención sobre los sistemas existentes y sobre si el resultado es útil para la toma de decisiones.

Crear una pista de auditoría rastreable. Uno de los fundamentos de una buena supervisión y control es mantener información y documentación sobre el propio proceso. Esto significa que una organización conserva datos para poder rastrear el proceso de revisión y aprobación de la información y las actividades empresariales sostenibles. Esto demuestra que en el proceso participan profesionales con conocimientos y formación adecuados ([Principio 4](#)). Documenta los pasos que dan, que pueden incluir la validación total, parcial o selectiva de la información o nuevos cálculos de muestras. También ayuda a garantizar que la información se presente de forma que tenga sentido y represente las actividades subyacentes reales de la organización. En cierta medida, la planificación y aplicación de la tecnología adecuada puede facilitar el proceso de documentación y revisión ([Principio 11](#)). Las soluciones de software pueden preservar la trazabilidad de la información y los procesos utilizados para trasladar los datos de la fuente al usuario.

Modernizar los programas de auditoría interna para cubrir los procesos empresariales sostenibles. Tras determinar las áreas de riesgo ([Principio 7](#)), puede ser valioso que una organización examine sus planes de auditoría interna existentes de forma que tenga en cuenta los objetivos empresariales sostenibles ([Principio 6](#)). Esto puede llevar a revisar y modernizar procesos y procedimientos sobre áreas

EVALUACIONES DE CONTROL INTERNO SOBRE CIBERSEGURIDAD

La ciberseguridad y la privacidad de la información de los clientes es un aspecto importante de una buena gestión empresarial sostenible. Habla de la responsabilidad de una organización respecto a los datos de sus clientes. Evaluar si las políticas de seguridad y privacidad de una organización funcionan y son eficaces permite saber si la organización está cumpliendo los objetivos de su sistema. Por ejemplo, [en su Informe ESG 2022, FedEx](#), describe su proceso de supervisión en relación con su política de ciberseguridad e información al cliente, incluido el papel de la auditoría interna:

Reconocemos la importancia de proteger la privacidad de nuestros clientes, proveedores y miembros del equipo, y cumplimos este compromiso garantizando de forma proactiva un entorno en línea seguro. Con la creciente presencia y sofisticación de las amenazas en línea, debemos garantizar una mejora continua para proteger nuestro negocio y a nuestros clientes.

El comité de supervisión cibernética y tecnológica del consejo de administración de FedEx se encarga de revisar la gestión y reducción de nuestros riesgos cibernéticos y relacionados con la tecnología y de compartir estas iniciativas con los responsables. Nuestra Oficina Global de Privacidad revisa periódicamente nuestras prácticas y políticas para garantizar que cumplimos todas las normativas pertinentes en todas nuestras empresas operativas. Nuestro equipo de Auditoría interna también realiza auditorías periódicas de nuestro Programa de cumplimiento de la privacidad para garantizar que nuestros controles funcionan eficazmente.

La descripción de FedEx ejemplifica múltiples aspectos del Marco COSO-CI-2013, incluida la supervisión del consejo ([Principio 2](#)), los riesgos, incluidos los tecnológicos ([Principio 7](#) y [Principio 9](#)), las políticas y procedimientos establecidos ([Principio 12](#)), y la recopilación de información, dirigida por la auditoría interna, para determinar la eficacia del propio sistema.

específicas, como tecnología, seguridad, compras, privacidad, talento y medio ambiente.

En resumen, recurrir a los programas de auditoría existentes puede acelerar el cumplimiento de los objetivos de la organización. Estos programas de auditoría pueden reflejar los conocimientos existentes en toda la empresa: personal que conoce la organización, su actividad, sus operaciones y sus políticas y procesos. A continuación, auditoría interna puede evaluar las competencias y las deficiencias para reorientar los recursos hacia actividades e información empresariales sostenibles.

Visualización de datos e información de

sostenibilidad. La información de sostenibilidad debe recopilarse a menudo de múltiples fuentes, agregarse en un único repositorio, analizarse y comunicarse a los usuarios internos y externos de forma significativa para fundamentar las decisiones empresariales. Dada la naturaleza en gran medida desestructurada de la información de sostenibilidad en la actualidad, el uso de la tecnología digital es fundamental para que las organizaciones implanten con éxito soluciones viables que aborden los retos iniciales en torno a la información.



Las herramientas de visualización permiten destacar las combinaciones de datos más importantes mediante KPI y parámetros. Este planteamiento de contar la historia que hay detrás de los datos hace que la información de sostenibilidad sea accesible y esté lista para el análisis de una forma fácil de usar. ”

—Loreal Jiles, vicepresidenta de Investigación, Liderazgo de opinión y directora global de DE&I, Institute of Management Accountants

En concreto, las herramientas de visualización de datos como Tableau o Power BI pueden aprovecharse en los esfuerzos de gestión empresarial sostenible, facilitando el seguimiento y la presentación de KPI, así como la supervisión de parámetros de desempeño en materia de ESG que informan sobre el progreso hacia los objetivos empresariales sostenibles. Mediante la introducción automática de datos y el uso de cuadros de mando para que la presentación sea comprensible, estas herramientas pueden contribuir a la agregación y el análisis de la información de sostenibilidad y, en última instancia, apoyar la toma de decisiones estratégicas y el *reporting*.

El resultado de las herramientas de visualización de datos, por naturaleza, suele ser muy personalizable. Es decir, los usuarios finales suelen poder modificar la configuración, los cálculos y los elementos visuales de los cuadros de mando, lo que ofrece menos control que las aplicaciones financieras tradicionales, que suelen incluir sólidas restricciones de acceso integradas. Sin embargo, dado que los equipos de planificación y análisis financiero de todo el mundo han empezado a utilizar estas herramientas para supervisar y presentar el desempeño financiero a los principales grupos de interés, los equipos que heredan responsabilidades de gestión empresarial sostenible también podrían aprovechar las ventajas de las visualizaciones de datos. En la adopción y el uso de estas herramientas, se aconseja que los equipos tomen precauciones con respecto a los controles y el tratamiento informático del usuario final para confirmar que la transformación de datos es adecuada y se ajusta a los principios establecidos de integridad de datos, medición y *reporting*.

Tener en cuenta la disponibilidad de datos a la hora de fijar los objetivos. El establecimiento de objetivos empresariales sostenibles ([Principio 6](#)) suele conducir al establecimiento de nuevas actividades y flujos de información. A la inversa, sin embargo, considerar la disponibilidad de datos de los sistemas existentes puede aportar información sobre cómo una organización establece sus objetivos empresariales sostenibles iniciales. Es decir, la organización establece objetivos que puede cumplir fácilmente con la información y los sistemas existentes. Se inicia así una curva de aprendizaje sobre cómo fijar objetivos y mejorar. A medida que una organización madura, puede utilizar la información que recopila para realizar modelos de datos y análisis más sofisticados. La falta de sofisticación no significa que una organización evite iniciar su andadura empresarial sostenible ([Principio 1](#)).

14. Comunicación interna

La organización comunica internamente la información, incluidos los objetivos y las responsabilidades del control interno, necesaria para facilitar el funcionamiento del control interno (Marco COSO-CI-2013-14)

Una vez que una organización establece estructuras de supervisión y políticas y procedimientos, comunica estas estructuras y políticas a toda la organización. Esta comunicación facilita la comprensión por parte de todos los agentes de sus responsabilidades en el cumplimiento de los objetivos empresariales sostenibles de la organización.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Comunica información sobre control interno**

Un sistema de control eficaz informa a los responsables de llevar a cabo las actividades empresariales sostenibles de una organización sobre las expectativas relativas al proceso. Es decir, la organización no solo comunica información sustantiva sobre operaciones, eventos y expectativas, sino también información sobre el funcionamiento del propio sistema.

► **Se comunica con el consejo de administración**

Los sistemas de una organización aportan información útil para la toma de decisiones a su consejo de administración, de modo que este pueda desempeñar sus responsabilidades de supervisión de las actividades empresariales sostenibles de la organización.

► **Proporciona líneas de comunicación independientes**

Los canales de comunicación alternativos (es decir, fuera de las líneas regulares de información) permiten entregar información sobre la funcionalidad del sistema directamente a los encargados de la toma de decisiones y a los responsables sin distorsión ni interferencias.



La comunicación informal con los altos cargos suele ser más eficaz que las auditorías formales. Genera confianza, cambia comportamientos y pone de relieve la importancia de los controles. ”

—Aaron Gagnon, socio y director de Auditoría, McKinsey & Company

► **Selecciona los métodos de comunicación pertinentes**

Una organización dispone de varios medios para comunicar la eficacia de sus sistemas de supervisión en relación con sus actividades empresariales sostenibles. Los distintos medios de comunicación son eficaces para facilitar una respuesta responsable y significativa. Por ejemplo, algunas empresas utilizan una plataforma de intranet, y otras pueden anunciar sus objetivos y progresos a través de asambleas.

PERSPECTIVAS

Valor de las comunicaciones internas en torno a los resultados de sostenibilidad. Es importante que una organización disponga de medios para comunicar sus objetivos, metas y resultados en materia de sostenibilidad. Esto puede afectar especialmente a los factores que la organización puede controlar a través de las acciones de la dirección y los empleados en las áreas de operaciones, instalaciones, compras e información al cliente.

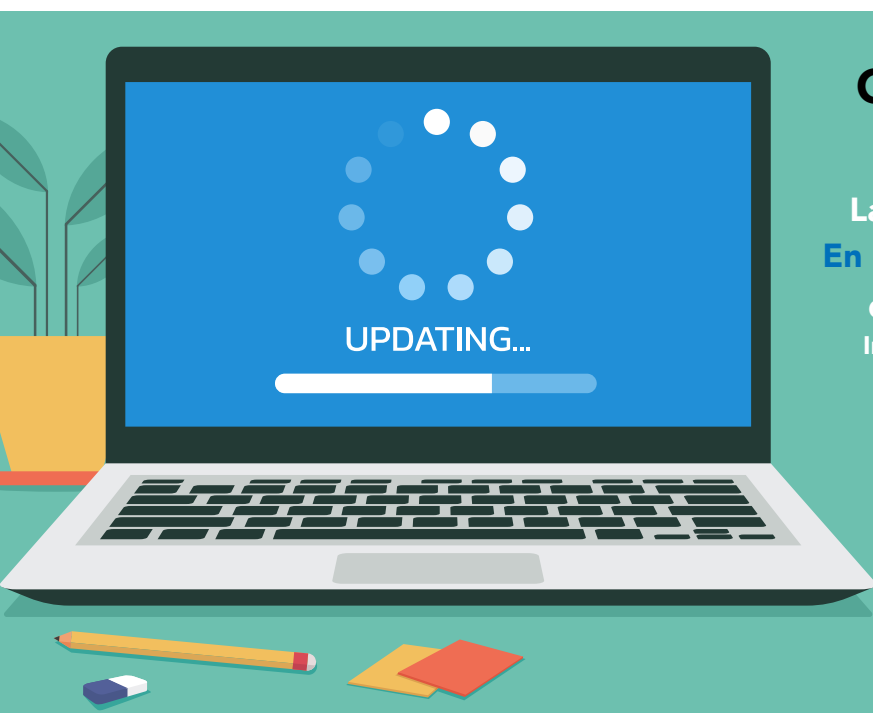
Las perspectivas de los empleados como recurso. Las personas de diferentes áreas de una organización pueden tener perspectivas únicas e importantes sobre los motores, la dirección y el ritmo del cambio en áreas relacionadas con los objetivos empresariales sostenibles de la organización. Los canales abiertos para las comunicaciones entrantes proporcionan un mecanismo para que las organizaciones vean lo que hay ahí fuera y lo que puede haber en el horizonte. Es beneficioso para el equipo estar abierto y preparado para actuar con agilidad ante la nueva información ([Principio 4](#) y [Principio 5](#)).

Programas de ética e integridad. Muchas organizaciones tienen programas de ética e integridad en toda la empresa que promueven que los empleados y otros grupos de interés clave (subcontratas) adopten una cultura de denuncia. Estos han evolucionado desde los tiempos del buzón de sugerencias en la cafetería de la empresa. Hoy en día, los mecanismos pueden incluir reuniones individuales con la dirección, direcciones de correo electrónico específicas y líneas directas específicas. La normativa o los convenios colectivos pueden exigir un procedimiento de reclamación. Estos controles de comunicación interna pueden ser eficaces y eficientes para lograr objetivos empresariales sostenibles, como la evaluación del acoso en el lugar de trabajo, la diversidad y la inclusión, y el pago íntegro de los salarios.

EJEMPLO CONCRETO: COMUNICAR LAS EXPECTATIVAS DE LOS EMPLEADOS

La directora general de una empresa internacional de transportes es consciente de la importancia de comunicar a todos sus empleados el compromiso de la empresa con la sostenibilidad. Si nos fijamos en el Principio 14, determina que todos los empleados forman parte de la consecución de estos objetivos de forma que se fomente un compromiso positivo. Dirige el equipo de comunicación interna de la empresa para desarrollar una campaña de promoción que abarque toda la empresa y que, en última instancia, incluye:

- Sesiones de aprendizaje presenciales y virtuales patrocinadas por el equipo de sostenibilidad que funcionan como un club de lectura con un tema concreto.
- Monitores en la sede central de la empresa que muestran por turnos datos sobre sostenibilidad, el propósito y los valores de la empresa.
- Invitaciones a los empleados para que presenten ideas sobre cómo mejorar los esfuerzos de sostenibilidad de la empresa.
- En la intranet de la empresa se publican sistemáticamente nuevos datos y material.
- Contenidos personalizados para publicar en LinkedIn, enviados a los responsables para compartir noticias sobre sostenibilidad.
- Alertas en asambleas o a través del envío masivo de correos electrónicos cuando la empresa pública informes de sostenibilidad.
- Carteles colgados en las zonas comunes que expliquen cómo pueden actuar los empleados para alcanzar los objetivos.
- Mensajes periódicos sobre el propósito y los valores de la empresa en el sistema de mensajería corporativo.
- Animar a los empleados a presentar ideas sobre cómo mejorar la funcionalidad de la empresa para cumplir los objetivos de sostenibilidad.
- Una aplicación de juego como incentivo para compartir conocimientos en la intranet corporativa y difusión de la información en comedores y a través de sistemas informáticos de toda la empresa, como salvapantallas.
- Aunque estas acciones no son punitivas, sino positivas, constituyen importantes elementos de control, ya que subrayan la importancia de los objetivos empresariales sostenibles de la empresa y la responsabilidad de todos los empleados en su consecución.



CONOCIENDO JUNTOS LA SOSTENIBILIDAD

Lanzamiento: Vigilantes de residuos
En directo | 1 de marzo a las 11 a.m. ET

Comparte tus impresiones sobre cómo Gary Industries está triplicando sus resultados con tu ayuda

Personas, Planeta, Beneficios

Responde a una pregunta diaria en GaryNet. Los ganadores a lo largo de un periodo de tres meses recibirán tarjetas regalo y un almuerzo con nuestro director ejecutivo, Nathaniel Alan

15. Se comunica externamente

La organización se comunica con las partes externas en relación con cuestiones que afectan al funcionamiento del control interno (Marco COSO-CI-2013-15)

Una vez que una organización establece estructuras de supervisión y expresa políticas y procedimientos, comunica estas estructuras y procesos a las partes externas, como los tenedores de deuda y de acciones de la compañía y otros grupos de interés que confían en estos procesos para la entrega de información sostenible fiable.

PUNTOS DE INTERÉS

► Comunica a las partes externas

Una organización informa a sus reguladores externos, inversores y otros grupos de interés sobre sus sistemas de supervisión de las actividades empresariales sostenibles y la eficacia de estos sistemas.

Una organización establece medios de comunicación para que los comentarios directos y honestos puedan ser tenidos en cuenta. También requiere tener en cuenta la información procedente de agentes externos que interactúan con la organización y desarrollan puntos de vista que construyen (o disminuyen) la reputación y el valor.

► Permite las comunicaciones entrantes

Un sistema de supervisión eficaz incluye medios para las comunicaciones de las partes externas interesadas en la gestión empresarial sostenible de la organización y en la información ESG.

► Seleccione los métodos de comunicación pertinentes

Una organización dispone de varios medios para comunicar su fiabilidad y sus sistemas de supervisión que respaldan las declaraciones sobre su fiabilidad. Los miembros del consejo de administración, la alta dirección y determinadas funciones, como relación con inversores y relaciones públicas, tienen funciones y responsabilidades específicas en la difusión de información al exterior y, en algunos casos, en la entrega de información a usuarios externos de conformidad con la ley.

► Se comunica con el consejo de administración

Una organización entrega información a su consejo de administración para que este pueda desempeñar eficazmente sus responsabilidades de entrega de información sostenible a terceros.

► Proporciona líneas de comunicación independientes

PERSPECTIVAS

Informar sobre la eficacia del control. En EE.UU., en virtud de la SOX y de la normativa correspondiente de la SEC, el CEO y el director financiero (CFO de una empresa cotizada deben emitir un informe sobre la eficacia de los sistemas de control de la organización respecto a la información financiera. Esto incluye la información financiera presentada tanto en los estados financieros como en las notas de los informes periódicos a la SEC (véase [Antecedentes](#) sobre el artículo 404 de la SOX). Además, una firma de auditoría independiente debe emitir una opinión sobre el informe de gestión. Por lo tanto, cualquier proceso de presentación de información ESG que se superponga con los requisitos de información financiera, como los informes anuales, están sujetos al artículo 404 de la SOX.

Otras geografías fuera de EE. UU., por lo general, no tienen requisitos similares al artículo 404 de la SOX que exijan la presentación de información de las evaluaciones de control interno. Sin embargo, otros mecanismos de información apoyan la presentación de información de sistemas de control y supervisión empresarial sostenibles. Un medio destacado para conocer estos sistemas de control son las recomendaciones del TCFD, que varias regiones del mundo parecen estar en proceso de adoptar. Las recomendaciones del TCFD, tal y como se publicaron, planteaban 11 puntos de presentación de información que abarcan la gobernanza, el riesgo, la estrategia y las mediciones.

A la hora de diseñar e implantar sistemas que respalden esta presentación de información, especialmente en materia de gobernanza y riesgo, una organización se beneficia de la aplicación de la norma Marco COSO-CI-2013. El Marco permite considerar, comprender y evaluar si el propio sistema de una organización es capaz de proporcionar información financiera sobre el clima y otros riesgos ESG.

Estos requisitos reflejan el núcleo del Principio 15, la presentación de información externa sobre el sistema de control interno de una organización. Para cumplir estos requisitos, casi todos los declarantes recurren al Marco COSO-CI-2013.

Responsabilidades de los proveedores externos de auditoría o aseguramiento. La determinación de las responsabilidades de los auditores en materia de información ESG puede resultar compleja. La naturaleza de las responsabilidades depende de:

- Qué normas son de aplicación en un territorio.
- Si el auditor ha sido contratado para ofrecer garantías sobre información específica relacionada con ESG.
- Cómo se suministra la información ESG a los usuarios (es decir, a través de la presentación reglamentaria, del informe anual o cualquier otro medio, como un sitio web).

En Estados Unidos, los auditores de los estados financieros de las empresas cotizadas siguen las normas y directrices del PCAOB. Los auditores de entidades privadas siguen las directrices de auditoría generalmente aceptadas del AICPA. En muchos territorios fuera de EE. UU., los auditores siguen las normas emitidas por el Consejo de Normas Internacionales de Auditoría y Aseguramiento (IAASB, por sus siglas en inglés).

Si la información está fuera de los estados financieros básicos, las responsabilidades de los auditores dependen de si la empresa ha proporcionado garantías específicas sobre elementos concretos de información. Para ofrecer este aseguramiento, se siguen normas específicas. El [IAASB ha emitido una serie de comunicados interpretativos sobre la realización de encargos de aseguramiento](#) para la información de sostenibilidad. Además, el IAASB tiene previsto revisar la Norma Internacional de Encargos de Aseguramiento (ISAE) 3000 (Revisada), Encargos de aseguramiento distintos de la auditoría o de la revisión de información financiera histórica y otras normas afines, para responder a la creciente demanda de claridad sobre cómo llevar a cabo encargos de aseguramiento de información de sostenibilidad. Dando un paso más allá, la agenda de normalización del IAASB incluye la consideración de [una norma de aseguramiento independiente para la sostenibilidad](#). Otras normas de uso común, a escala internacional, para garantizar la información sobre sostenibilidad son las siguientes [Norma de aseguramiento AA1000 \(publicada por AccountAbility\)](#) e ISO 14064-3:2019, [Gases de efecto invernadero—Parte 3: Especificación con orientación para la validación y verificación de declaraciones sobre gases de efecto invernadero](#).

En EE. UU., [el PCAOB está revisando sus actuales normas de certificación](#), etiquetadas como "provisionales" y que, en general, no se han modificado desde 2003, cuando el PCAOB asumió la supervisión del AICPA. El PCAOB observa que la evolución del mercado de capitales y los cambios en la auditoría están impulsando la reevaluación de esta norma, y se presume que esto puede incluir la forma en que una empresa de contabilidad registrada lleva a cabo los encargos de certificación sobre la información ESG y las evaluaciones de control. Algunos sostienen, sin embargo, que el PCAOB no tiene autoridad para establecer normas relativas a la certificación de información ajena a las auditorías de estados financieros.

El área que requiere una cuidadosa consideración e interpretación de las normas existentes es la presentación de información ESG que no está sujeta a procedimientos de certificación específicos y que quedan fuera de los estados financieros básicos. A veces, estas presentaciones acompañan a un informe anual, como una sección de comentarios de la dirección o la sección de comentarios y análisis de la dirección de un Formulario 10-K. En estos casos, los auditores recurren a las normas existentes sobre la información que acompaña a los estados financieros (véase la Tabla P15-1: Normas relativas a la información que acompaña a los estados financieros auditados) para considerar el alcance de las responsabilidades en materia de información ESG.

TABLA P15-1: NORMAS RELATIVAS A LA INFORMACIÓN QUE ACOMPAÑA A LOS ESTADOS FINANCIEROS AUDITADOS

PCAOB, AS 2710 <i>Otra información en documentos que contienen estados financieros auditados</i>	AICPA AU-C Sección 720, <i>Responsabilidades del auditor en relación con otra información incluida en los informes anuales</i>	IAASB, NIA 720 (Revisada) <i>Responsabilidades del auditor en relación con otra información</i>
---	--	--

Regulación antifraude. Independientemente de cómo se facilite la información ESG al mercado, un emisor debe cumplir la legislación que prohíbe la tergiversación o la presentación de información fraudulenta, como la Norma 10b-5 de la SEC ([Principio 8](#)). Esto incluye la información proporcionada en los estados financieros, otras partes de un informe anual, sitios web y comunicados de prensa.

Estado de situación, aseguramiento de la información ESG. Independientemente de la región geográfica o país, un contable certificado o colegiado emite informes sobre la información subyacente que ofrecen un "aseguramiento razonable" o un "aseguramiento limitado". Un encargo de aseguramiento razonable se describe como un encargo de aseguramiento "a nivel de auditoría". Esto significa que el auditor puede expresar una conclusión sobre si el informe o la información en cuestión cumple con normas o reglamentos específicos. Por otra parte, el aseguramiento limitado se describe a menudo como aseguramiento "a nivel de revisión". Esto significa que el auditor ha recopilado menos evidencia de la que se recopilaría y examinaría para un encargo de aseguramiento razonable y puede expresar una conclusión sobre si ha llegado a su conocimiento algún asunto en el que la información objeto de auditoría contenga incorrecciones materiales.

A raíz de esta demanda, un informe de 2022 titulado [The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: Update 2019-2020 Data & Analysis](#) ofrece un estudio global sobre la prevalencia del aseguramiento en la presentación de información de sostenibilidad externa. En resumen, según el estudio:

- Alrededor del 58 % de las empresas evaluadas publicaban información de sostenibilidad con al menos cierto aseguramiento.
- Entre las empresas que obtuvieron aseguramiento, algo menos de dos tercios (61 %) recurrieron a empresas auditoras o afiliadas a auditoras.
- La prevalencia en la obtención de aseguramiento difería entre territorios.

El informe *State of Play* también determinó que el 82 % de todos los encargos de aseguramiento relativos a la información sobre el *reporting* de información de sostenibilidad dan lugar a informes de aseguramiento limitado en lugar de aseguramiento razonable. En resumen, el estudio muestra que un aseguramiento razonable sobre la información de sostenibilidad puede ser un objetivo de los *stakeholders* o grupos de interés, pero aún no se ha puesto en práctica.

No obstante, este predominio del aseguramiento limitado puede cambiar en el futuro ([Principio 9](#)). Los borradores de exposición de motivos de los nuevos reglamentos y normas para la presentación de informes de sostenibilidad hablan de un aseguramiento razonable, al mismo nivel que la información financiera, como una meta a lograr (véase [Antecedentes](#)). Por ejemplo, la normativa propuesta por la SEC sobre la presentación de información climática prevé expresamente un enfoque gradual; si se adopta tal como se ha expuesto, inicialmente exigiría un aseguramiento limitado con un plan declarado para avanzar hacia un aseguramiento razonable en un plazo de dos años a medida que maduren los sistemas de supervisión. Al mismo tiempo, las propuestas S1 y S2 del ISSB solicitan comentarios sobre cómo abordar el aseguramiento y el EFRAG se encarga de desarrollar normas para aplicar la CSRD, que exige el aseguramiento. Las partes interesadas de las comunidades de preparadores y auditores expresan en general su deseo de que los reguladores y los organismos normativos tengan en cuenta el estado de los sistemas internos y utilicen un enfoque gradual (en lugar de un enfoque de una sola

vez) en relación con las nuevas presentaciones de información ESG.

Presentación selectiva de información ESG. Al responder a las solicitudes de información sobre sostenibilidad, las empresas cotizadas y sujetas a la jurisdicción de la SEC en EE. UU. deben tener en cuenta el [Reg FD](#), (Regulation Fair Disclosure, en inglés)". Estas normas pretenden garantizar que los inversores tengan un acceso equitativo a la información de las empresas.

Esto significa que una empresa cotizada no puede dar preferencia a determinadas instituciones financieras e inversores particulares sobre otros con información que podría utilizarse para obtener ventajas comerciales. A medida que más información de sostenibilidad se integra o conecta con la información financiera, las organizaciones deben tener cuidado para garantizar su cumplimiento. La aplicación del Marco COSO-CI-2013, con especial atención al Principio 15 y a la forma en que una organización comunica externamente la eficacia de sus sistemas, puede contribuir a este objetivo.



La introducción progresiva de estos requisitos es una buena política, pero es importante que los grupos de interés comprendan el tipo de aseguramiento que se ofrece, incluido el nivel relativo de confianza que pueden depositar en cada tipo. ”

—Marie-Laure Delarue, EY Global
Vicepresidenta de aseguramiento

Fuente: [The emerging sustainability information ecosystem](#)

Denunciantes de ESG. La SEC mantiene un programa de denuncia de irregularidades que permite informar confidencialmente de las actividades de una empresa cotizada que puedan ser indicios de fraude ([Principio 8](#)). A medida que la SEC y otros organismos reguladores impongan la presentación de información de sostenibilidad al exterior como parte de los registros de valores, es probable que amplíe su programa para incluir a los denunciantes de este tipo de información. En 2021, [la SEC anunció un grupo de trabajo sobre el clima y cuestiones ESG](#), y está llevando a cabo acciones en relación con la [Presentación de información ESG](#). Por ello, es especialmente importante que una organización sea transparente con sus agentes y los involucre para ayudar a construir la agenda de sostenibilidad de la organización.

Considerar la influencia de los inversores de impacto. El término “[inversión con impacto](#)” significa cosas distintas para cada persona, pero en general puede definirse como “invertir en empresas que generan beneficios sociales o medioambientales”, como viviendas asequibles, bosques sostenibles y acceso a internet en países en desarrollo. Es decir, los inversores con impacto pretenden dirigir la financiación hacia organizaciones que demuestren un compromiso y unos resultados asociados a cuestiones específicas de sostenibilidad. Este tipo de inversores suelen ir más allá de la información pública disponible y se comprometen de forma continua con las empresas en las que invierten. Unos controles adecuados pueden ayudar a las organizaciones a priorizar estas solicitudes y a evaluar si disponen de datos precisos y fiables que sean veraces y respondan a las necesidades.

Componente: Actividades de monitorización

16. Realiza evaluaciones continuas o independientes

La organización selecciona, desarrolla y realiza evaluaciones continuas o independientes para determinar si los componentes del control interno están presentes y funcionan (Marco COSO-CI-2013-16)

Una vez implantados, una organización revisa sus estructuras y procesos de supervisión para asegurarse de que son eficaces a la hora de facilitar su capacidad para cumplir sus objetivos en torno a la sostenibilidad empresarial. Estas reevaluaciones pueden ser programadas y continuas, o pueden realizarse cuando surjan necesidades específicas.

PUNTOS DE INTERÉS

► **Considera una combinación de evaluaciones continuas y separadas**

Una organización lleva a cabo revisiones del funcionamiento de sus sistemas de supervisión de sus actividades empresariales sostenibles. Estas evaluaciones pueden programarse de forma regular y continua, o pueden producirse a medida que cambian las circunstancias.

► **Considera la tasa de cambio**

Al monitorizar un sistema de supervisión de sus actividades empresariales sostenibles, una organización tiene en cuenta la rapidez con la que surgirán demandas de cambios adicionales que puedan requerir una reevaluación de la eficacia de los procesos existentes

► **Establece una comprensión inicial**

Es necesario conocer los medios de que dispone una organización para monitorizar sus sistemas relativos a las actividades empresariales sostenibles antes de poder impulsar mejoras y responder a nuevos riesgos y oportunidades.

► **Utiliza personal cualificado**

Para que las evaluaciones continuas o puntuales de los sistemas de supervisión de una organización en relación con las

actividades sostenibles sean eficaces y útiles, las personas que las lleven a cabo deben tener los conocimientos necesarios para comprender los objetivos, procesos y características de control.

► **Integra con los procesos empresariales**

Para que las evaluaciones continuas o puntuales de las actividades empresariales sostenibles de una organización sean eficaces y útiles, deben tener en cuenta las actividades, transacciones, operaciones, procesos y expectativas reales de la organización.

► **Ajusta el alcance y la frecuencia**

A medida que pasa el tiempo y cambian las circunstancias, una organización reevalúa el momento de sus evaluaciones y la revisión de sus procesos relativos a sus actividades empresariales sostenibles.

► **Evalúa objetivamente**

Para promover la eficacia del sistema de supervisión de las actividades sostenibles de una organización, las evaluaciones de supervisión periódicas o puntuales se realizan de forma objetiva y sin sesgos indebidos. Esto también demuestra un compromiso con la transparencia y la responsabilidad.

PERSPECTIVAS

La utilidad decisoria de un proceso de evaluación eficaz. Una organización se beneficia de contratar a profesionales competentes para evaluar sus procesos y resultados de sostenibilidad. Esto ayuda a garantizar que sus actividades y procesos proporcionen información que refleje con exactitud sus operaciones y cómo está utilizando la organización los recursos de que dispone.

Esto permite mejorar procesos y obtener mejores resultados. Además, este proceso de evaluación es muy beneficioso independientemente de si la organización utiliza su función de auditoría interna o somete cualquiera de sus presentaciones de información a exámenes o revisiones de auditoría externa o aseguramiento. Al final, la dirección tiene un papel fundamental que desempeñar en la comprensión de los objetivos empresariales sostenibles y en el diseño y aplicación de procesos y procedimientos para verlos realizados.

La función de evaluación de la auditoría interna. Una responsabilidad importante de la función de auditoría interna es evaluar y supervisar el funcionamiento de los controles de una organización. Esta función de supervisión se aplica tanto al ICSR como al ICFR. Se extiende a cualquier riesgo que pueda afectar a la consecución por parte de la organización de sus objetivos sostenibles.

En la planificación y realización de una auditoría de estados financieros, los auditores externos obtienen una comprensión de la función de auditoría interna (véase, por ejemplo, la [norma AS 2605 del PCAOB: Consideración de la función de auditoría interna](#)). Una función de auditoría interna eficaz ofrece un aseguramiento independiente de la dirección y, con las competencias adecuadas, puede ofrecer aseguramientos relacionados con los controles sobre la información de sostenibilidad. Auditoría interna también puede facilitar el trabajo de los proveedores externos de aseguramiento, cuando se les contrata. Los esfuerzos de asesoramiento (o consultoría) para ayudar a la dirección a diseñar, implantar y mejorar una gama más amplia de controles relacionados con objetivos empresariales sostenibles también entran dentro del ámbito de una función de auditoría interna eficaz.

Auditorías de segunda línea de las áreas de alto riesgo. La dirección puede promover auditorías complementarias que sirvan eficazmente como controles de supervisión de áreas de alto riesgo, como la salud y seguridad de los trabajadores, la seguridad de los productos o la ciberseguridad. Muchas de estas auditorías específicas evolucionaron con una finalidad específica, como la reducción del riesgo de cumplimiento normativo. A medida que las cuestiones de sostenibilidad adquieren mayor relevancia, los riesgos relacionados con ellas se intensifican o cambian ([Principio 9](#)), pero, en muchos casos, puede que hayan sido seguidos por los programas de auditoría. No obstante, los profesionales de la auditoría interna tienen experiencia y competencias que pueden reorientarse para mejorar los controles colaborando con los equipos operativos (en segunda línea) para considerar estos riesgos en constante cambio.

Debilidades materiales identificadas por auditores independientes. En el contexto del reporte de información financiera, los auditores emiten un informe sobre la eficacia de los sistemas de control interno ([Principio 15](#)), y su trabajo puede proporcionar medios valiosos para identificar debilidades materiales en los sistemas de supervisión. Como parte del proceso, el auditor comunica por escrito a la dirección y al comité/comisión de auditoría las deficiencias importantes detectadas durante la auditoría. Sus observaciones sobre los puntos débiles detectados pueden proporcionar una hoja de ruta para la mejora y puede ser enormemente revelador a la hora de identificar y responder a nuevos riesgos en relación con la información y las actividades empresariales sostenibles. Aunque la aplicación de las responsabilidades del auditor con respecto a la presentación de informes ESG de acuerdo con las normas está por definir, los conceptos y procesos en torno a la identificación de deficiencias de control podrían ser aplicados por la dirección para mejorar sus sistemas de supervisión en torno a la información de sostenibilidad.



Necesitamos disponer de controles que respalden una auditoría. ”

—Mark LaMonte, Partner,
WilliamsMarston LLC

Debilidades materiales identificadas por auditores internos.

El valor de identificar y explicar las debilidades materiales se aplica no solo a los auditores externos, sino también, y de forma igualmente importante, a los auditores internos. Su trabajo puede conducir a una revisión de las estructuras (a las que hace referencia el principio 3 del marco COSO-CI) ([Principio 3](#)), riesgos ([Principio 7](#), [Principio 8](#), y [Principio 9](#)), y el desarrollo de nuevos procesos y políticas ([Principio 12](#)) de forma que se apoye el desarrollo de los recursos de talento ([Principio 4](#)). De hecho, el trabajo realizado internamente para crear sistemas de control eficientes y funcionales sobre la información y las actividades empresariales sostenibles es la base para la realización de auditorías eficientes.

Verificación por empresas no contables. Los profesionales de la información financiera y de auditoría interna están familiarizados con las normas de evaluación y *reporting* de los controles internos. Sin embargo, debido a la naturaleza especializada de algunos aspectos de la empresa sostenible, las organizaciones pueden recurrir a otros proveedores externos para una evaluación externa de los controles sobre las actividades y la información de sostenibilidad. Estos proveedores no contables pueden tener una experiencia significativa en áreas relevantes como las emisiones de GEI, el uso de la energía, el uso del agua, las políticas y parámetros de recursos humanos y las TI. Su trabajo puede proporcionar valiosas perspectivas sobre la información y las prácticas de sostenibilidad de una organización, marcando una hoja de ruta para avanzar.

Sin embargo, el uso de proveedores que no sean contables certificados o colegiados para las evaluaciones externas tiene sus detractores. Los detractores plantean, por ejemplo, la falta de claridad en torno a la independencia y

preocupaciones generales en cuanto al control de calidad. También citan la claridad de las normas de auditoría generalmente aceptadas entre aseguramiento limitado y aseguramiento razonable, que los no contables pueden no seguir y plantean una falta de comprensión y alteraciones a lo largo de la cadena de datos e información.

El consejo y la dirección evalúan el grado de aseguramiento necesario, las competencias relativas y las expectativas regulatorias y del mercado para decidir la mejor manera de lograr el [Principio 15](#) y el Principio 16 para una organización.



El Marco COSO es perfecto y plenamente aplicable para que las empresas europeas lo utilicen ampliamente como base para el control de la información sobre sostenibilidad.

Un aspecto notable que debe reforzarse continuamente es la importancia de la cultura y el pensamiento integrado. Subraya que un marco de control es tan bueno como la comprensión que tienen las personas de la importancia de una información fiable para la toma de decisiones. Y el aseguramiento solo funcionará y será asequible si disponemos de un sistema de control y datos digitalizados; de lo contrario, se reducirá rápidamente a un ejercicio de marcar casillas en base al precio ”

—Charles Mario Abela, asesor
estratégico sénior, Value Balancing Alliance

17. Evalúa y comunica deficiencias

La organización evalúa y comunica oportunamente las deficiencias de control interno a los responsables de adoptar medidas correctivas, incluida la alta dirección y el consejo de administración, según proceda (Marco COSO-CI-2013-17)

A medida que una organización revisa sus estructuras, políticas y procedimientos en relación con sus actividades empresariales sostenibles, comunica sus conclusiones para que los agentes alineen mejor sus actividades de acuerdo con los objetivos empresariales sostenibles de la organización.

PUNTOS DE INTERÉS

► Evalúa los resultados

Para promover la eficacia del sistema de supervisión de las actividades empresariales sostenibles de una organización, se valoran los resultados de sus evaluaciones periódicas o puntuales con el fin de identificar las vías de mejora y progreso.

► Comunica las deficiencias

Para promover la eficacia del sistema de supervisión de las actividades empresariales sostenibles de una organización, la dirección comunica los resultados de sus evaluaciones periódicas o puntuales a los agentes adecuados con el fin de facilitar la mejora y el progreso.

► Supervisa las medidas correctivas

Una vez que una organización desarrolla e implanta medios para mejorar sus sistemas de supervisión en relación con sus actividades empresariales sostenibles, realiza un seguimiento para comprobar si las

actualizaciones y mejoras funcionan como se esperaba y mejoran su capacidad para cumplir sus objetivos empresariales sostenibles.



La sostenibilidad es un proceso y no un resultado. Buscamos nuevas tecnologías, nuevos procesos y nuevas soluciones para seguir reduciendo nuestras emisiones de gases de efecto invernadero. Y es nuestro equipo de directores financieros el que actúa como vínculo entre todas las funciones. El equipo contable aporta perspectiva, análisis y experiencia en la presentación de informes, todo ello basado en un conjunto de principios éticos. Buscamos crear procesos que sean fiables y proporcionen datos de alta calidad sujetos a controles internos y a un riguroso proceso de revisión. Es necesario establecer funciones y responsabilidades y luego identificar las deficiencias. Es un momento emocionante porque estamos pasando del concepto a la acción. ”

—Patti Humble, directora de Contabilidad, UPS

PERSPECTIVAS

El valor de la reevaluación. Un sistema de seguimiento (o monitorización) adecuado puede llevar a una revisión de la estrategia y a una reflexión organizativa sobre su compromiso con el cumplimiento de su propósito ([Principio 1](#)) y los objetivos ([Principio 6](#)). Desde el establecimiento de la visión y los objetivos, la organización puede desarrollar evaluaciones significativas de riesgos ([Principio 7](#) y [Principio 8](#)) preparadas para el futuro ([Principio 9](#)).

Aunque todos los componentes del Marco COSO-CI-2013 están interrelacionados, el área del Marco COSO-CI-2013 que probablemente va a madurar son las [actividades de control](#), tal y como se establece en el tercer componente. Aquí, la documentación es clave, ya que la atención no se limita a

contenido de las actividades empresariales sostenibles y a la presentación de informes, sino, lo que es igual de importante, a los procesos que ayudan a la organización a alcanzar sus objetivos.

La revisión, por tanto, es más que un medio de supervisión. Facilita la capacidad de una organización para evaluar, cambiar y seguir prosperando.

En muchos sentidos, la información de sostenibilidad sigue siendo objeto de evolución e innovación. El resultado será un proceso de mejora continua.

REPORTING ESG Y PROCESOS DE CONTROL

El informe anual de Heineken N.V., que incluye amplia información relacionada con la sostenibilidad, cuenta con un informe de aseguramiento elaborado por Deloitte Accountants B.V. Este informe de aseguramiento, dirigido a su asamblea general anual y a otras partes interesadas de Heineken, concluye que:

Hemos revisado una selección de datos de sostenibilidad que figuran en las páginas 125-165 del Informe anual adjunto para el ejercicio 2021 ("los datos de sostenibilidad") de Heineken N.V ("la Sociedad"), Ámsterdam. Una revisión tiene por objeto obtener un nivel de aseguramiento limitado.

Basándonos en los procedimientos realizados, no nos ha llamado la atención nada que nos haga pensar que los datos de sostenibilidad incluidos en el alcance de nuestra revisión no se hayan preparado, en todos sus aspectos significativos, de acuerdo con los criterios de información incluidos en el apartado "Bases de reporting y gobernanza para los indicadores no financieros".

El alcance de la revisión de Deloitte era proporcionar un aseguramiento limitado sobre los parámetros y compromisos específicos que Heineken proporcionó en el apartado de su informe titulado "Nuestros compromisos Brew a Better World 2030 y el progreso en 2021". Estos parámetros incluyen la reducción de emisiones de GEI, el aumento del uso de energía procedente de fuentes renovables, el uso de cebada y lúpulo sostenibles, el uso de vertederos, la representación de mujeres y ciudadanos de la región en su equipo directivo, salarios justos y seguridad en el lugar de trabajo.

Reflejan el propósito declarado de la empresa de crear unión para inspirar un mundo mejor y sus valores declarados: pasión por los consumidores y clientes; valor para soñar y ser pioneros; cuidado de las personas y el planeta; y disfrute de la vida.

Los informes de Heineken también reflejan los principios del Marco COSO-CI-2013. Partiendo de sus propósitos y valores, establece objetivos y metas ([Principio 6](#)). Habla de fijar las políticas de la empresa ([Principio 12](#)) y controles a nivel de la entidad operativa y a nivel de procesos ([Principio 10](#)). Concretamente, en relación con el Principio 17, el informe expone: "El cumplimiento de las políticas de la empresa se evalúa periódicamente. Las desviaciones de las normas definidas se incluyen en los procesos globales de supervisión y seguimiento, apoyando a la dirección en el tratamiento de estas desviaciones. La dirección es responsable de la definición y aplicación oportuna de planes de acción para remediar cualquier deficiencia identificada como parte de estas evaluaciones. Los resultados se comunican al comité ejecutivo". Esta información ([Principio 15](#)) describe las estructuras y comunicaciones internas ([Principio 3](#) y [Principio 14](#)) y la supervisión final por parte del consejo de administración de la empresa ([Principio 2](#)).



PRINCIPIOS EN ACCIÓN: CASOS ILUSTRATIVOS

Este capítulo ofrece tres ejemplos ilustrativos. Aunque ficticios, cada uno es un ejemplo que se inspira en las prácticas del mundo real en los tipos de empresas presentados.

Al igual que con el ICFR, es fundamental que la aplicación del ICSR sea escalable a organizaciones de diversos tamaños, industrias y propiedad de capital. Además, la utilidad del Marco COSO-CI-2013 para la sostenibilidad no es una perspectiva universal. Los principios y puntos de interés ayudan a una organización a crear controles eficaces basados en su propio modelo de negocio y operaciones.

Ejemplo 1: Una organización cotizada y sujeta a la normativa de reporting considera su calendario de reporting

Sorrolti Industries (ficticia) es una empresa industrial con 80 años de historia de crecimiento orgánico y adquisiciones, que se ha convertido en una de las 10 marcas más importantes de un sector competitivo. La empresa opera en muchas regiones y países de todo el mundo que tienen distintos requisitos y expectativas en cuanto a resultados, información y riesgos en materia de sostenibilidad. Sorrolti tiene importantes operaciones y oportunidades en la UE. Las acciones de Sorrolti cotizan en todo el mundo, incluidos los mercados de valores de Norteamérica, Europa, Sudáfrica y Asia.

Los programas de sostenibilidad de Sorrolti han sido clasificados en el cuartil superior por diversas ONGs durante más de una década. Esto ha mejorado su reputación y los ejecutivos creen que ha impulsado el compromiso de los clientes y los empleados, así como el crecimiento ([Principio 1](#)). No obstante, Sorrolti tiene que cumplir con los mandatos de presentación de información nuevos que han surgido en múltiples territorios. Para ello, la dirección de la empresa debe supervisar los cambios en los requisitos y expectativas externas y, lo que es más importante, debe seguir mejorando sus sistemas de control y supervisión.

En primer lugar, la empresa examina su programa de reporting. Ya ha examinado varias normas y marcos internacionales como base para sus programas y objetivos de sostenibilidad, así como para los objetivos generales de la empresa ([Principio 6](#)). El UNGC es un importante motor estratégico para todas las normas y marcos. La empresa lo ha utilizado como base de su estrategia de alto nivel, su actitud responsable y el tono de su dirección ([Principio 1](#)). Ha comunicado la información siguiendo los estándares de la GRI. Ha supervisado las normas sectoriales publicadas por el SASB y ha iniciado la presentación de informes sobre los parámetros aplicables. La solidez de los controles internos ha servido de excelente base para hacer frente a cambios adicionales en los últimos cinco años ([Principio 9](#)). La empresa ha utilizado y reforzado su sistema de controles para prepararse para la presentación de información conforme al TCFD. Asimismo, ya ha realizado una evaluación sobre su grado de preparación que le ha permitido identificar deficiencias y está modificando los controles de su sistema para prepararse para una normativa más extensa, en concreto, la CSRD y las normas propuestas por el EFRAG.

Sorrolti ha desarrollado un sistema informático para gestionar los datos de sostenibilidad, con un alcance inicial orientado a la información comunicada externamente ([Principio 11](#)). A lo largo de la última década, la empresa ha seguido perfeccionando el sistema vinculándolo eficazmente a otros sistemas que albergan datos. Esto permite la gestión interna y la presentación de informes sobre temas de sostenibilidad, como salud y seguridad, medio ambiente y recursos humanos. La empresa también ha vinculado sus sistemas a los utilizados para la gestión financiera y la presentación de informes. El sistema interno dispone de controles para evitar la duplicación de datos y reducir el riesgo de errores ([Principio 11](#)). La dirección de Sorrolti y los responsables de TI han estudiado nuevas ofertas de proveedores comerciales de software. El equipo interno ha llegado a la conclusión de que todos ellos requerirían una adaptación considerable y duplicarían los esfuerzos que la empresa ya ha invertido en su sistema interno.

El equipo interno central de Sorrolti recopiló datos e información que ya tenía a su disposición ([Principio 4](#)). A medida que los empleados y socios comerciales reconocieron la intención y el resultado de los informes de sostenibilidad, fueron más los que expresaron su voluntad de contribuir, y la empresa estableció estructuras y procesos formales ([Principio 10](#)). La función de cumplimiento asumió la responsabilidad inicial de verificar los datos. La empresa contrató a un auditor externo para realizar la verificación de acuerdo con los criterios indicados en la [guía emitida por el IAASB](#).

Sorrolti ha seguido mejorando los controles para garantizar datos e información completos, precisos y fiables ([Principio 13](#)), así como para restringir el acceso a las partes pertinentes ([Principio 8](#)). La red de controles es ahora sustancialmente muy similar a la que se sigue para los informes financieros. La validación final de los datos ESG incluidos en los informes externos es responsabilidad de la directora ejecutiva. La

empresa implantó un sólido conjunto de controles internos, similares a los de los informes financieros, que proporcionan a la directora ejecutiva confianza en los datos.

Existen procedimientos operativos específicos (ceranos a la actividad diaria y a la dirección) que describen las funciones, responsabilidades, definiciones y procedimientos que deben utilizar estas subunidades para garantizar una gestión y *reporting* adecuadas de los datos/información no financiera ([Principio 12](#)). Centrándose principalmente en los objetivos empresariales y en las metas de sostenibilidad declaradas públicamente, Sorrolti ha desarrollado controles internos para ofrecer garantías sobre la información no financiera que se recopila y resume. La empresa cuenta con un proceso de verificación por terceros que denomina "actividad circular". Esto refleja el concepto de separación de funciones ([Principio 10](#)). En este proceso, las partes que no participan en la preparación de la información de interés, la revisan. Entre los participantes figuran empleados de distintos grupos funcionales y consultores externos. Los procedimientos de verificación pueden consistir en un recorrido por el proceso, en la comprobación de los datos o en ambas cosas. Los responsables funcionales y operativos de la información no financiera deben firmar una declaración interna certificada, similar a la exigida para la información financiera. Se presentan a la directora ejecutiva y directora financiera para su revisión. Puede revisar o hacer preguntas sobre cualquiera de los documentos de este flujo ascendente de información antes de que se presente al comité/comisión de auditoría y al consejo de administración ([Principio 2](#)) para asegurarse de que se ajusta a su finalidad ([Principio 1](#)).

Ejemplo 2: Un proveedor inicia su andadura empresarial sostenible¹²

Fran Fabricators, Inc. (ficticia) es una empresa no cotizada, en manos de inversores privados, que diseña y fabrica componentes de espuma, caucho y plástico multimaterial utilizados en ruido, vibración, gestión acústica, sellado de agua y aire y aplicaciones funcionales similares. Los 730 empleados de la empresa se reparten entre sus oficinas principales de Charlotte (Carolina del Norte) y las instalaciones de ingeniería y producción de Concord, Shelby y Kannapolis, todas ellas en Carolina del Norte.

La calidad de los productos nunca ha sido un problema. Y la adopción por parte de la empresa de conceptos de Industria 4.0 relacionados con la interconexión le proporciona una excelente capacidad operativa y logística.¹³ La adopción de sólidos fundamentos de control interno acordes con el Marco COSO-CI ha permitido a la empresa cumplir sus objetivos internos, operativos y financieros ([Principio 6](#)). La empresa tiene un largo historial de crecimiento orgánico y el año pasado registró unos ingresos de cerca de 100 millones de dólares, con márgenes en línea con la media del sector. La empresa apuesta por el crecimiento orgánico y confía en los mercados de préstamos para financiar ese crecimiento ([Principio 6](#)).

Los clientes de Fran Fabricators no se limitan a EE. UU., ya que sus productos se utilizan en la construcción y remodelación de edificios e instalaciones comerciales y gubernamentales en todo el mundo, atendiendo a los mercados de electrodomésticos, calentadores de agua y equipos de calefacción, ventilación y aire acondicionado. Las ventas se realizan directamente a fabricantes de equipos originales de empresas de electrodomésticos, calentadores de agua y calefacción, ventilación y aire acondicionado. La dirección de Fran Fabricators, consciente de que muchos de sus clientes actuales y potenciales no suelen depender de una sola fuente para obtener materias primas o componentes esenciales para su negocio, considera que el crecimiento orgánico continuo es el camino a seguir. Sin embargo, es imperativo que la empresa responda constantemente a las cambiantes necesidades de los clientes ([Principio 9](#)).

En este sentido, varios clientes indicaron un interés creciente en que los proveedores faciliten información sobre la huella de carbono porque acceden a capital de los mercados financieros públicos y muestran una atención cada vez mayor a las normativas propuestas en relación con la notificación de emisiones de Alcance 1, 2 y 3. Dado que el Alcance 3 incluye todas las demás emisiones indirectas que se producen en la cadena de valor de una empresa, la dirección ve una oportunidad para diferenciarse de sus competidores ([Principio 1](#) y [Principio 6](#)). Fran Fabricators trata de preservar y mejorar sus relaciones con los fabricantes de equipos originales actuales y específicos, en particular, los que responden a una cultura emergente de responsabilidad corporativa y los buscan en sus cadenas de suministro insumos sostenibles y datos fiables.

Como empresa privada (no cotizada), Fran Fabricators no estaba sujeta a la entrega de información financiera obligatoria directamente a los mercados de valores o de capitales, y la dirección no enfocaba la sostenibilidad como un ejercicio de cumplimiento. En su lugar, la dirección centró su atención en la creciente práctica de hacer cumplir el código de conducta de los proveedores ([Principio 7](#) y [Principio 12](#)). Esto dio a la empresa la oportunidad de relacionarse directamente con los clientes y comprender sus riesgos y preocupaciones. La interacción reveló oportunidades directas con los clientes al proporcionar información sobre las emisiones basada en procesos fiables y transparentes. De este modo, Fran Fabricators se responsabilizó ante sus clientes y, a continuación, comprometió a sus equipos internos para que cumplieran ([Principio 3](#) y [Principio 4](#)).

¹² Con la coautoría de Paul Juras, Babson College..

¹³ En pocas palabras, Industria 4.0 significa conectar las aplicaciones de automatización e intercambio de datos a las tecnologías de fabricación.

Gracias a sus esfuerzos por ofrecer información sobre emisiones a sus grandes clientes comerciales, la dirección de Fran Fabricators descubrió oportunidades adicionales para realizar un seguimiento y ofrecer información sobre sus prácticas empresariales sostenibles, incluido su uso del agua, la gestión de residuos y las prácticas de empleo y seguridad. La dirección también descubrió los beneficios potenciales de obtener préstamos con tipos de intereses vinculados al cumplimiento de ciertos aspectos ESG, de forma que pueden obtener tipos de interés más ventajosos si cumplen con los parámetros ESG establecidos en el programa de financiación.

Sin embargo, la dirección se enfrentó al reto de determinar qué factores de sostenibilidad eran los más importantes para su modelo de negocio y sus circunstancias operativas únicas ([Principio 6](#) y [Principio 7](#)). Aunque disponía de un amplio margen de selección, la dirección quería adoptar un enfoque estructurado que no se considerara totalmente subjetivo. La dirección y el consejo de administración consideraron la posibilidad de obtener el estatus de Corporación B para demostrar un alto desempeño social y medioambiental. Y empezaron a trabajar en una serie de factores que podrían mejorar los parámetros utilizados para determinar una [puntuación inicial de B en la Evaluación de impacto](#). Como parte de este proceso, el equipo empezó a evaluar los factores más relevantes para su negocio mediante la participación de diversos grupos de interés, incluidos empleados y clientes.

Sin embargo, la dirección comprendió que para liberar valor a través de este proceso era necesario que los *stakeholders* confiaran en la fiabilidad de la información ESG facilitada. Era evidente que los tipos de controles internos relacionados con la gobernanza, la competencia, las políticas, los datos y las comunicaciones que Fran Fabricators ya empleaba para cumplir sus objetivos financieros eran aplicables a la creación de procesos y la supervisión de sus actividades empresariales sostenibles, incluido el establecimiento de objetivos y la creación de capacidades para aportar valor. Aprovechando los sistemas que ya disponía, la dirección recurrió al Marco COSO-CI para alcanzar los objetivos empresariales sostenibles de la empresa de forma rentable.

Ejemplo 3: Una organización cotizada evoluciona hacia un aseguramiento razonable

El enfoque de Palimpia Inc. (ficticia) respecto a la presentación de informes ESG ha evolucionado desde que adoptó muchas de estas cuestiones hace casi 50 años y desde su primer informe en 2008. Recientemente, la empresa encargó a su auditor externo una verificación limitada de algunos parámetros de las emisiones de gases de efecto invernadero, la diversidad y la inclusión, las prácticas de salud y seguridad de su plantilla y los parámetros de seguridad de los productos.

Palimpia asignó la responsabilidad principal a la directora de estrategia financiera global y ESG. Dirige un grupo de trabajo interno interdisciplinar sobre ESG para apoyar y orientar las decisiones e inversiones de la empresa en materia de seguridad y bienestar de los empleados, eficiencia medioambiental de sus productos y operaciones, apoyo a las comunidades en las que la empresa tiene su sede y procesos de reporting ([Principio 3](#)).

Palimpia publica un informe ESG con más de 120 páginas de contenido, destinado a un público amplio. Aunque la empresa ya se había comprometido a que los datos fueran creíbles y fiables, la presentación de informes a los inversores exigía un enfoque más riguroso. La empresa reconoció complejidades adicionales derivadas tanto del número de normas y marcos ESG, como de la complejidad y variedad de las cuestiones sobre las que se debe informar ([Principio 15](#)).

Palimpia utiliza varios procesos para centrarse en lo importante. La empresa realiza anualmente actividades de comunicación entre sus inversores sobre cuestiones ESG para recabar opiniones sobre temas importantes y emergentes. Se trata de una parte de la evaluación de la materialidad que orienta la forma en que la empresa dirigirá las prioridades y los recursos, y establecerá parámetros y recopilará datos e información para la presentación de informes ([Principio 6](#)).

"La evolución más reciente de nuestro viaje empezó con nuestros inversores", declara la directora. Al principio, los inversores se centraban en comprender la "sopa de letras" de terminología, marcos y normas relacionados con ESG con los que interactuaban. También trataban de entender "cómo obtenía la empresa su información, de dónde la obtenía y el nivel de confianza en la información ESG" ([Principio 7](#) y [Principio 9](#)).

La función de auditoría interna proporciona asesoramiento estratégico al equipo ESG para ayudarle a comprender cómo puede aplicarse el Marco COSO-CI a temas como la seguridad laboral y las emisiones de GEI. El Marco COSO-CI también sirvió de base para evaluar las deficiencias de otras medidas ESG. La evaluación de las deficiencias reveló la necesidad de centrarse en la integridad de los datos ESG para ayudar a la empresa a sentirse cómoda con la exhaustividad y fiabilidad de las medidas ESG. La evaluación también reveló que, a veces, los datos ESG procedían de equipos internos que no tenían conciencia de los controles. El ejercicio identificó áreas en las que la información ESG implicaba estimaciones y cómo podía utilizarse el Marco COSO-CI para definir y documentar estimaciones razonables adecuadas para la presentación de informes y la preparación para el aseguramiento ([Principio 10](#)).

Del mismo modo, el esfuerzo puso de manifiesto una comprensión desigual sobre cómo considerar la exhaustividad a efectos de la gestión e información ESG. Algunos de los retos son inherentes a las normas y marcos de información, especialmente las normas de presentación de información climática existentes y propuestas. Aunque esto podría haber dado lugar a confusión dentro de la empresa y entre los grupos de interés respecto a la información, la experiencia del Marco COSO-CI y otras similares, a medida que la empresa formalizaba la información financiera, ofrecía una plantilla para la documentación y las mejoras ([Principio 10](#)).

Palimpia vio el valor de buscar el aseguramiento del contenido del *reporting* ESG. Dado el gran número de cuestionamientos, la empresa empezó con unos pocos parámetros. El esfuerzo comenzó centrándose en las emisiones de GEI, para las que logró un aseguramiento limitado en cuatro parámetros en 2020. La experiencia permitió a la empresa ampliar el alcance del aseguramiento limitado a 105 puntos de datos, extraídos de los Alcances 1, 2 y 3, en 2021. Y se valió de auditoría interna para revisar los controles internos, detectar deficiencias y supervisar las mejoras a la espera del aseguramiento externo. Este esfuerzo también incluyó una serie de comunicaciones entre los responsables de los procesos, auditoría interna, la directora de estrategia financiera global y ESG, el comité ejecutivo, el equipo de la alta dirección y el consejo de administración ([Principio 16](#)).

La empresa ha reconocido que la aplicación del Marco COSO-CI puede aportar valor de varias maneras. La intención original era mejorar la confianza en la presentación de informes a los inversores. También ha mejorado la calidad y coherencia de los informes dirigidos a un público más amplio. Además, el refuerzo de los controles internos ha permitido a los responsables funcionales gestionar sus responsabilidades con mayor eficacia y eficiencia. Palimpia está mejorando actualmente los controles internos utilizando el Modelo de las tres líneas y avanzando en el camino hacia el aseguramiento razonable. Esto implicará subsanar las deficiencias detectadas en evaluaciones anteriores, crear sistemas de datos más sólidos, comprobar los datos de las operaciones, confirmar el apoyo a las declaraciones descriptivas e incorporar la auditoría interna en funciones similares a las de apoyo al ICFR ([Principio 16](#) y [Principio 17](#)). •

LAS 10 LECCIONES MÁS IMPORTANTES

1 Comprométase a garantizar que su organización dispone de un control interno eficaz sobre las cuestiones relacionadas con la sostenibilidad, incluidas las operaciones, el cumplimiento y los distintos tipos de *reporting* (externo, interno, no financiero y de cumplimiento). Involúcrese. Aplique su experiencia a los esfuerzos necesarios y a crear el entorno de control adecuado.

2 El objetivo final es un control interno eficaz de las principales actividades e informes de sostenibilidad, independientemente de cómo se definan los límites. Un control interno eficaz se consigue cuando los 17 principios se cumplen y funcionan. Esto variará en cada organización en función de la madurez, el sector, los recursos y los requisitos. La personalización y la adaptación son fundamentales.

- Empiece a utilizar el Marco COSO-CI-2013 de COSO ahora. No es necesario esperar a una nueva normativa.
- La mayoría, si no todos, de los [17 principios](#) se aplican a la sostenibilidad de forma comparable a la contabilidad e información financiera tradicional.
- Puede aprovechar las actividades de control y la documentación de las transacciones financieras y las áreas de *reporting*.
- La evaluación de riesgos y la determinación de la materialidad son actividades clave para centrarse en lo importante.
- El control interno de la sostenibilidad debe estar a la altura de la información financiera y las transacciones financieras.
- No olvide abordar los [CGTI](#). Y no olvide los objetivos operacionales y de cumplimiento, los riesgos resultantes creados y las actividades necesarias para lograr un control interno eficaz en estas áreas.
- El Marco COSO-CI-2013 está diseñado para ser utilizado básicamente en cualquier área, función, ubicación o actividad, como nóminas, seguridad y abastecimiento. No se limite a utilizarlo para reportar informes financieros y de sostenibilidad.

3 Trabaje con otros para determinar las mejores estructuras organizativas, funciones y responsabilidades para crear los resultados deseados, lograr las eficiencias internas y externas adecuadas y conseguir un control interno eficaz. Esto incluye al

consejo y a sus comités, la dirección, las operaciones, el cumplimiento y la auditoría interna. El Modelo de las tres líneas puede ser especialmente útil para delimitar estas responsabilidades.

4 Es fundamental formarse en temas nuevos como la sostenibilidad. Aproveche los seminarios, las nuevas publicaciones y los programas de certificación. Colabore y aprenda de los profesionales de la sostenibilidad, tanto de los que están dentro de su organización como de los consultores externos.

5 Aproveche otros materiales pertinentes de COSO sobre temas como ERM y ESG, computación en la nube y otros (disponibles en www.coso.org).

6 El aseguramiento interno y la confianza en los informes de sostenibilidad deben existir antes que el aseguramiento externo. Aproveche su función de auditoría interna en este sentido para obtener un aseguramiento objetivo y otros consejos.

7 El *reporting* ESG, tanto interno como externo, no es una actividad "anual y manual". Ayude a que sea automatizado, eficiente y continuo.

8 Se trata de un sector que evoluciona rápidamente y en el que se producirán muchos cambios en los próximos años. Por tanto, [las actividades de supervisión](#) son fundamentales para evaluar los progresos y saber cuándo hay que hacer correcciones y mejoras.

9 COSO no es solo para las grandes empresas cotizadas. Todas las organizaciones, incluidas las empresas de grupos familiares o inversores privados, sociedades sin ánimo de lucro o del sector público, necesitan controles internos eficaces para cumplir sus objetivos, gestionar el riesgo, evolucionar y tener éxito en todos sus ámbitos empresariales y actividades.

10 Forme un [equipo interdisciplinar](#) integrado por expertos en cuestiones empresariales sostenibles (como responsabilidad social corporativa, informes integrados, legal, comunicación y recursos humanos) y en controles internos e informes (finanzas y contabilidad). Recuerde que unos buenos controles internos son beneficiosos para la empresa y se aplican mucho más allá del cumplimiento de la normativa y de la presentación de información obligatoria al exterior. •

BIOGRAFÍAS

Robert H. Herz

Robert H. Herz, CPA, FCA, fue presidente del FASB de 2002 a 2010 y uno de los miembros originales del IASB. Anteriormente, fue socio de PricewaterhouseCoopers (PwC), donde ejerció como socio auditor de varios clientes importantes, dirigió la división de Servicios de asesoramiento en finanzas corporativas, y se encargó de los ámbitos de contabilidad técnica, auditoría, SEC, calidad de la división y cuestiones profesionales, y formó parte de sus consejos de administración estadounidense e internacional. Actualmente forma parte de los consejos de administración, preside los comités de auditoría de Fannie Mae y Morgan Stanley, y es miembro del consejo y del comité de auditoría de Workiva. Durante muchos años fue miembro de los consejos de administración del SASB y la VRF, y en la actualidad forma parte del Grupo asesor de transición que asesora a los administradores de la Fundación NIIF y al ISSB sobre la integración de la VRF y el CDSB en la organización NIIF, del consejo de la IFVI, y fue asesor experto y miembro del Grupo de trabajo de impacto del G7 2021, que formuló recomendaciones a los líderes del G7 sobre la forma de acelerar la movilización de capital para hacer frente al cambio climático y otros retos mundiales. Fue el primer presidente del Comité Transnacional de Auditores de la Federación Internacional del Contadores Públicos y presidió el Comité de Normativa SEC del AICPA. Durante muchos años fue profesor residente en Columbia Business School.

Robert B. Hirth Jr.

Robert B. Hirth Jr. es director general de Protiviti, una empresa de consultoría empresarial que opera en más de 25 países. Anteriormente, fue vicepresidente ejecutivo de Auditoría interna global y miembro del equipo directivo de seis personas de la empresa durante los diez primeros años de desarrollo de Protiviti.

Bob fue nombrado miembro del consejo de normalización del SASB tras su formación en 2017 y ocupó el cargo de copresidente del consejo hasta agosto de 2022, cuando el SASB se integró en la Fundación NIIF. Es uno de los galardonados con el premio al mejor Profesional de la gobernanza 2021 de Directorship 100 de la NACD, miembro actual del Grupo asesor sobre normas y cuestiones emergentes del PCAOB, así como del Grupo de

trabajo sobre asesoramiento y aseguramiento de la sostenibilidad del ASEC del AICPA.

Como presidente de COSO desde junio de 2013 hasta febrero de 2018, las actividades de Bob han incluido liderar el proyecto de COSO sobre la revisión de su *Marco Integrado de Gestión del Riesgo Empresarial*, lanzado en septiembre de 2017, publicar la Guía de gestión del riesgo de fraude de COSO y promover activamente el *Marco Integrado de Control Interno de COSO de 2013* en todo el mundo y a través de los medios de comunicación. Bob inició la guía de COSO sobre la integración de ERM/ESG, que se publicó en 2018.

Douglas Hileman

Douglas Hileman, FSA, CRMA, CPEA, PE, es presidente de Douglas Hileman Consulting, LLC y está reconocido como líder en sostenibilidad/ESG por sus aportaciones prácticas a clientes de muchos sectores y áreas funcionales. Cuenta con más de cuatro décadas de experiencia en operaciones y cumplimiento corporativo, auditoría medioambiental y de sostenibilidad, auditoría interna y aseguramiento externo: "cuatro líneas de defensa". Es un traductor reconocido de diversos temas y funciones empresariales de ESG para mejorar los controles, la eficacia y la fiabilidad del cumplimiento y la gestión de riesgos de ESG. Ha impartido talleres sobre ESG adaptados a grupos profesionales, sectores industriales y temas específicos. Doug ha desarrollado un modelo de siete canales distintos para la presentación de informes ESG con el fin de ayudar a las empresas a lograr una evaluación de riesgos, controles y resultados adecuados. Formó parte del Equipo de supervisión de Volkswagen como especialista principal en gestión y auditoría medioambientales. Ha revisado y comentado numerosas propuestas de reglas y normas, abogando por la claridad, la razonabilidad y la facilidad de aplicación para los preparadores y los usuarios. Sus comentarios sobre la presentación de información a la SEC han sido citados y publicados, incluso en la norma de presentación de información climática propuesta por la SEC. Doug no ha dejado de contribuir a la profesión en cargos directivos y de voluntariado. Ha sido presidente de programa, orador principal, presentador, ponente, maestro de ceremonias y colaborador de orientación profesional.

Shari Helaine Littan

Shari Helaine Littan, J.D., CPA, es directora de investigación de informes corporativos y liderazgo de opinión en el IMA. También actúa como enlace del personal con el Comité de Información Financiera y con el Comité de Gestión Empresarial Sostenible del IMA. Su principal objetivo es el liderazgo de opinión en las áreas de *reporting* financiero e información y gestión empresarial sostenible, con especial atención al papel de la función financiera y contable. Ha dirigido la autoría de varios informes, artículos y seminarios web del IMA sobre empresas sostenibles, informes corporativos y diversificación del talento en la contabilidad.

En 2015, completó el Certificado de Postgrado en Empresa Sostenible, con mención de honor, del Institute for Sustainability Leadership de la Universidad de Cambridge. Shari es doctora en Derecho por la Facultad de Derecho de la Universidad de Boston y licenciada magna cum laude por la Facultad de Administración de la Universidad de Binghamton. Al principio de su carrera, ejerció como abogada litigante centrándose en asuntos relacionados con el gobierno corporativo y la información financiera. Comenzó esta andadura profesional en la plantilla de dos empresas internacionales de contabilidad.

Jeffrey C. Thomson

Jeffrey C. Thomson, CMA, CSCA, CAE, es presidente y CEO del IMA, una de las mayores y más influyentes asociaciones de contabilidad del mundo, con un fuerte crecimiento de su programa para contables de gestión certificados (CMA, por sus siglas en inglés). El IMA cuenta con una red mundial de unos 140.000 miembros en 150 países y 350 secciones profesionales y estudiantiles.

Jeff ha sido incluido en la lista de las 100 personas más influyentes en contabilidad de *Accounting Today* durante los últimos 14 años y ha sido galardonado con el premio Lifetime Achievement Award de Trust Across America. Es director general de COSO (líder en el avance de la gestión de riesgos y los controles internos), y apoya la misión de COSO de ofrecer liderazgo de opinión mediante el desarrollo de marcos integrales y directrices para mejorar el desempeño y la gobernanza de las organizaciones e impedir

el fraude en ellas. Jeff también es miembro con derecho a voto del IMA en la Federación Internacional de profesionales en contabilidad.

Jeff trabajó en AT&T durante más de dos décadas, donde empezó como científico de datos y ascendió al nivel de director financiero de una unidad de negocio de 18.000 millones de dólares. Posee una licenciatura y máster en Estadística Matemática por la Universidad Estatal de Montclair.

Brad Joseph Monterio

Brad Joseph Monterio es vicepresidente ejecutivo global, de competencia y aprendizaje de los miembros, del Instituto global de Auditores Internos (IIA). Antes de ocupar este cargo, fue director de formación de la Sociedad de Contables Públicos Certificados de California (CalCPA y la Fundación Educativa de CalCPA), donde dirigió iniciativas similares para la mayor sociedad estatal de CPA de Estados Unidos (con más de 45.000 miembros). Anteriormente, Brad fue director general de Colcomgroup, Inc, una empresa de servicios de estrategia, marketing y asesoramiento para los sectores de contabilidad, auditoría y finanzas con sede en Nueva York. También ha sido banquero comercial, de inversiones y de banca privada.

Brad lleva más de 14 años trabajando en la iniciativa mundial por la sostenibilidad. Es el representante con derecho a voto del IIA en el *Integrated Reporting and Connectivity Council* (IRCC, por sus siglas en inglés), que ahora forma parte de la Fundación NIIF. Anteriormente, fue el representante con derecho a voto del IMA en el predecesor del IRCC, el IIRC.

Brad formó parte del consejo de administración global del IMA durante 12 años, así como del consejo de administración de Casualty Actuarial Society durante seis años. Actualmente es miembro del grupo de trabajo global de gestión empresarial sostenible del IMA, miembro del Foro Global de Tecnología de la ACCA y miembro del Consejo Asesor de Equidad, Diversidad e Inclusión de la Fundación Thomson Reuters. Ha sido miembro de la organización de la GRI y del grupo de trabajo sobre taxonomía XBRL de Carbon Disclosure Project. Brad también forma parte del Consejo Asesor de Auditoría Interna de UCLA Extension. Se licenció en el Dartmouth College en 1988. •

FUENTES

- ABN AMRO, *Value-creating topics 2020*, assets.ctfassets.net/1u811bvgvthc/1ljyety3PJZnaOWfCNWbe/49eecd33f033947b0b35a612c7318179/ABN_AMRO_Value-creating_topics_2020.pdf.
- AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, www.accountability.org/standards/aa1000-assurance-standard.
- ACFE and Grant Thornton, *Managing Fraud Risks in an Evolving ESG Environment*, 2022, www.acfe.com/fraud-resources/esg-report-gt-2022.
- AICPA, System and Organization Controls: SOC Suite of Services, us.aicpa.org/interestareas/frc/assuranceadvisoryservices/sorhome.html.
- B Lab, www.bcorporation.net.
- B Lab, B Impact Assessment, www.bcorporation.net/en-us/programs-and-tools/b-impact-assessment.
- Bank of America, *Bank of America Corporation Environmental and Social Risk Policy (ESRP) Framework*, June 2022, about.bankofamerica.com/en/our-company/environmental-social-risk-policy-framework.
- David A. Bell and Ron C. Llewellyn, "Best Practices for Establishing ESG Disclosure Controls and Oversight," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, February 3, 2022, corpgov.law.harvard.edu/2022/02/03/best-practices-for-establishing-esg-disclosure-controls-and-oversight.
- Antony J. Blinken, "Implementation of the Uyghur Forced Labor Prevention Act," U.S. Department of State, June 21, 2022, www.state.gov/implementation-of-the-uyghur-forced-labor-prevention-act.
- Kristine M. Brands and Shari Helaine Littan, *CFO as Value Creator: Finance Function Partnering for the Integration of Sustainability in Business*, IMA, June 2020, www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/cfo-as-value-creator.
- Kristine M. Brands, Shari Helaine Littan, Brad J. Monterio, and Cornelis T. van der Lugt, *CFO as Value Creator: Finance Function Leadership in the Integrated Enterprise*, June 2020, IMA, www.imanet.org/insights-and-trends/the-future-of-management-accounting/cfo-as-value-creator.
- J. Robert Brown Jr., "It's Not What You Look at that Matters: It's What You See, Revealing ESG in Critical Audit Matters," PCAOB, pcaobus.org/news-events/speeches/speech-detail/it-s-not-what-you-look-at-that-matters-it-s-what-you-see-revealing-esg-in-critical-audit-matters.
- Business Roundtable, *Statement on the Purpose of a Corporation*, s3.amazonaws.com/brt.org/2022.08.31-BRTStatementonthePurposeofaCorporationwithSignatures-compressed.pdf.
- Capitals Coalition, capitalscoalition.org.

Center for Audit Quality, *The Role of Auditors in Company-Prepared ESG Information: A Deeper Dive on Assurance*, www.thecaq.org/wp-content/uploads/2021/03/caq_rota-esg-a-deeper-dive-on-assurance_2021-03.pdf.

Maria Castañón Moats, Leah Malone, and Christopher Hamilton, "The Evolving Role of ESG Metrics in Executive Compensation Plans," Harvard Law School Forum on Corporate Governance, March 19, 2022, corpgov.law.harvard.edu/2022/03/19/the-evolving-role-of-esg-metrics-in-executive-compensation-plans.

COSO, www.coso.org.

COSO, *Enterprise Risk Management—Integrating with Strategy and Performance*, www.coso.org/SitePages/Guidance-on-Enterprise-Risk-Management.aspx?web=1.

COSO, *Internal Control—Integrated Framework*, www.coso.org/sitepages/internal-control.aspx?web=1.org.

COSO and World Business Council for Sustainable Development, *Enterprise Risk Management: Applying enterprise risk management to environmental, social and governance-related risks*, October 2018, www.wbcsd.org/Programs/Redefining-Value/Making-stakeholder-capitalism-actionable/Enterprise-Risk-Management/Resources/Applying-Enterprise-Risk-Management-to-Environmental-Social-and-Governance-related-Risks.

Douglas Hileman Consulting, LLC, *3 Attributes of ESG Reporting That Differ from Financial Reporting*, March 2021, www.douglashileman.com/wp-content/uploads/2022/03/3-Attributes-of-ESG-Reporting-March-2022-FIN.pdf.

Edelman, 2022 Edelman Trust Barometer, www.edelman.com/trust/2022-trust-barometer.

Max Ehrenfreund, "A majority of millennials now reject capitalism, poll shows," *The Washington Post*, April 26, 2016, www.washingtonpost.com/news/work/wp/2016/04/26/a-majority-of-millennials-now-reject-capitalism-poll-shows.

European Commission, *A European Green Deal*, commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en.

European Commission, *Guidelines on reporting climate-related information*, 2019, ec.europa.eu/finance/docs/policy/190618-climate-related-information-reporting-guidelines_en.pdf.

EY, *The emerging sustainability information ecosystem*, July 2022, assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/en_gl/topics/public-policy/ey-global-sustainability-thought-leadership.pdf.

Craig Faris, Brian Gilbert, Brendan LeBlanc, Brian Ballou, and Dan L. Heitger, *Demystifying Sustainability Risk: Integrating the triple bottom line into an enterprise risk management program*, COSO, May 2013, www.coso.org/Shared%20Documents/COSO-ERM-Demystifying-Sustainability-Risk.pdf.

FASB, *FASB Staff Education Paper: Intersection of Environmental, Social, and Governance Matters with Financial Accounting Standards*, March 19, 2021, [www.fasb.org/Page/ShowPdf?path=FASB Staff ESG Educational Paper_FINAL.pdf&title=FASB%20Staff%20Educational%20Paper-Intersection%20of%20Environmental](http://www.fasb.org/Page/ShowPdf?path=FASB%20Staff%20ESG%20Educational%20Paper_FINAL.pdf&title=FASB%20Staff%20Educational%20Paper-Intersection%20of%20Environmental).

FedEx, 2022 ESG Report, www.fedex.com/content/dam/fedex/us-united-states/sustainability/gcrs/FedEx_2022_ESG_Report.pdf.

Fifth Third Bancorp, *Environmental, Social and Governance Report 2021*, 2022, s23.q4cdn.com/252949160/files/doc_downloads/ESG/2022/09/2021-ESG-Report.pdf.

Gary E. Frank, "Vita Coco Makes a Compelling Case for Becoming a B Corp," Triple Pundit, March 30, 2022, www.triplepundit.com/story/2022/vita-coco-b-corp/739991.

Governance & Accountability Institute, *2022 Sustainability Reporting in Focus: Examining 2021 trends of companies on the S&P 500® + Russell 1000®*, 2022, www.ga-institute.com/research/ga-research-directory/sustainability-reporting-trends/2022-sustainability-reporting-in-focus.html.

Gov.uk, Modern slavery, May 20, 2022, www.gov.uk/government/collections/modern-slavery.

Greenhouse Gas Protocol, ghgprotocol.org.

GreenToken, www.green-token.io.

Guess? Inc., *Vision: Guess Sustainability Report Fiscal Years, 2020-2021*, 2021, sustainability.guess.com/reports-and-resources.

Harvard Business School, Impact-Weighted Accounts, www.hbs.edu/impact-weighted-accounts/Pages/default.aspx.

Heineken N.V., *Annual Report 2021*, 2022, www.theheinekencompany.com/sites/theheinekencompany/files/Downloads/PDF/AR-2021/heineken-nv-annual-report-2021-25-02-2022.pdf.

Robert H. Herz, Brad J. Monterio, and Jeffrey C. Thomson, *Leveraging the COSO Internal Control—Integrated Framework to Improve Confidence in Sustainability Performance Data*, September, 2017, www.imanet.org/insights-and-trends/external-reporting-and-disclosure-management/coso-framework-and-sustainability.

Maura Hodge, "The ESG Reporting Journey: Take the first steps ... before it's too late," *CPA Journal*, November 2021, www.cpajournal.com/2021/11/05/the-esg-reporting-journey.

IAASB, *Non-Authoritative Guidance on Applying ISAE 3000 (Revised) to Sustainability and Other Extended External Reporting (EER) Assurance Engagements*, April 2021, www.iaasb.org/publications/non-authoritative-guidance-applying-isae-3000-revised-extended-external-reporting-assurance.

IAASB, Sustainability Assurance, www.iaasb.org/focus-areas/sustainability-assurance.

IFRS, Who uses IFRS Accounting Standards? www.ifrs.org/use-around-the-world/use-of-ifrs-standards-by-jurisdiction.

IIA, *Internal Audit's Role in ESG Reporting: Independent assurance is critical to effective sustainability reporting*, May 2021, www.theiia.org/globalassets/documents/communications/2021/june/white-paper-internal-audits-role-in-esg-reporting.pdf.

IIA, Performance Standards, www.theiia.org/en/standards/what-are-the-standards/mandatory-guidance/standards/performance-standards/#:~:text=2210.,%2C%20risk%20management%2C%20and%20controls.

IIA, *The IIA's Three Lines Model*, July 2020, www.theiia.org/globalassets/site/about-us/advocacy/three-lines-model-updated.pdf.

IMA, Management Accounting Competencies, www.imanet.org/career-resources/management-accounting-competencies.

IMA, Statement of Position on Sustainable Business Information and Management, www.imanet.org/-/media/9354121b3db4442ea24abf805c167177.ashx?la=en.

Impact Management Project, Statement of intent to work together towards comprehensive corporate reporting, www.sasb.org/wp-content/uploads/2023/01/Statement-of-Intent-to-Work-Together-Towards-Comprehensive-Corporate-Reporting.pdf.

Impact Taskforce, www.impact-taskforce.com.

International Federation of Accountants and AICPA, *The State of Play in Reporting and Assurance of Sustainability Information: 2019-2020 Data & Analysis*, July 28, 2022, www.ifac.org/knowledge-gateway/contributing-global-economy/publications/state-play-reporting-and-assurance-sustainability-information-update-2019-2020-data-analysis.

International Foundation for Valuing Impacts, ifvi.org.

International Organization for Standardization, ISO 14064-3:2019, *Greenhouse gases—Part 3: Specification with guidance for the verification and validation of greenhouse gas statements*, 2019, www.iso.org/standard/66455.html.

ISSB, Exposure Draft IFRS S1, *General Requirements for Disclosure of Sustainability-related Financial Information*, March 2022, www.ifrs.org/projects/work-plan/general-sustainability-related-disclosures/exposure-draft-and-comment-letters.

ISSB, Exposure Draft IFRS S2, *Climate-related Disclosures*, March 2022, www.ifrs.org/projects/work-plan/climate-related-disclosures/exposure-draft-and-comment-letters.

Owen Jones, "Eat the rich! Why millennials and generation Z have turned their backs on capitalism," *The Guardian*, September 20, 2021, www.theguardian.com/politics/2021/sep/20/eat-the-rich-why-millennials-and-generation-z-have-turned-their-backs-on-capitalism.

Kip Krumwiede, Lawrence Serven, and Robert Liou, *Overcoming FP&A's Biggest Challenge: Predicting the Future*, IMA, August 2021, www.imanet.org/insights-and-trends/planning-and-analysis/overcoming-fpanda-biggest-challenge-predicting-future.

Allison Herren Lee, "Climate, ESG, and the Board of Directors: 'You Cannot Direct the Wind, But You Can Adjust Your Sails,'" SEC, www.sec.gov/news/speech/lee-climate-esg-board-of-directors.

Shari Helaine Littan, Arnaud Brohé, Kevin Fertig, Christine Khong, and Jaxie Friedman, *Management Accountants' Role in Sustainable Business Strategy: A Guide to Reducing a Carbon Footprint*, IMA, February 2022, www.imanet.org/en/Research-Publications/Statements-on-Management-Accounting/Management-Accountants-Role-in-Sustainable-Business-Strategy-A-Guide-to-Reducing-a-Carbon-Footprint.

Morningstar Sustainalytics, *Real ESG Accountability: Tying Your Company's ESG Performance to Leadership Compensation*, 2022, www.sustainalytics.com/esg-research/resource/corporate-esg-blog/mapping-pay-performance-esg-linked-executive-compensation-around-world.

Natura &Co., *Management by Impact - IP&L (Integrated Profit and Loss)*, integrated management tool, May 2022, ri.naturaeco.com/en/gestao-por-impacto-ip-l.

Ocean Tomo, *Intangible Asset Market Value Study*, 2020, www.oceantomo.com/intangible-asset-market-value-study.

Organisation for Economic Co-operation and Development, *OECD Due Diligence Guidance for Responsible Supply Chains of Minerals from Conflict-Affected and High-Risk Areas*, www.oecd.org/corporate/mne/mining.htm.

Vivek Pandit and Toshani Tamhane, "A closer look at impact investing," *McKinsey Quarterly*, February 28, 2018, www.mckinsey.com/industries/private-equity-and-principal-investors/our-insights/a-closer-look-at-impact-investing.

Part 240, General Rules and Regulations, Securities Exchange Act of 1934, www.ecfr.gov/current/title-17/chapter-II/part-240#240.14a-1.

PCAOB, AS 2601: *Consideration of an Entity's Use of a Service Organization*, pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/AS2601.

PCAOB, AS 2605: *Consideration of the Internal Audit Function*, pcaobus.org/oversight/standards/auditing-standards/details/as-2605-consideration-of-the-internal-audit-function_1528.

PCAOB, Attestation Standards, pcaobus.org/oversight/standards/attestation-standards.

PCAOB, Standards, pcaobus.org/oversight/standards.

Protiviti, Protiviti Insights, www.protiviti.com/us-en/insights.

Salesforce, *FY22 Annual Report: The Power of Together*, 2022, www.annualreports.com/HostedData/AnnualReports/PDF/NYSE_CRM_2022.pdf.

SASB, Standards Overview, www.sasb.org/standards.

Science Based Targets, sciencebasedtargets.org.

SEC, "Disclosing the Use of Conflict Minerals," March 14, 2017, www.sec.gov/opa/Article/2012-2012-163htm---related-materials.html.

SEC, Release No. 33-7881, *Final Rule: Selective Disclosure and Insider Trading*, 17 CFR 243.100-243.103, 2000, www.sec.gov/rules/final/33-7881.htm.

SEC, Release No. 33-8238, *Final Rule: Management's Report on Internal Control Over Financial Reporting and Certification of Disclosure in Exchange Act Periodic Reports*, www.sec.gov/rules/final/33-8238.htm.

SEC, Release No. 33-9106, *Commission Guidance Regarding Disclosure Related to Climate Change*, 2010, www.sec.gov/rules/interp/2010/33-9106.pdf.

SEC, Release No. 33-10825, *Modernization of Regulation S-K Items 101, 103, and 105*, www.sec.gov/rules/final/2020/33-10825.pdf.

SEC, "Sample Letter to Companies Regarding Climate Change Disclosures," September 22, 2021, www.sec.gov/corpfin/sample-letter-climate-change-disclosures.

SEC, "SEC Announces Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues," March 4, 2021, www.sec.gov/news/press-release/2021-42.

SEC, "SEC Proposes Rules to Enhance and Standardize Climate-Related Disclosures for Investors," March 21, 2022, www.sec.gov/news/press-release/2022-46.

SEC, "Spotlight on Enforcement Task Force Focused on Climate and ESG Issues," November 29, 2022, www.sec.gov/spotlight/enforcement-task-force-focused-climate-esg-issues.

Leo E. Strine Jr., "Restoration: The Role Stakeholder Governance Must Play in Recreating a Fair and Sustainable American Economy: A Reply to Professor Rock," December 15, 2020, papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3749654.

Sustainable Stock Exchanges Initiative, ESG Disclosure Guidance Database, sseinitiative.org/esg-guidance-database.

Hans Taparia, "One of the Hottest Trends in the World of Investing is a Sham," *The New York Times*, September 29, 2022, www.nytimes.com/2022/09/29/opinion/esg-investing-responsibility.html.

TCFD, *Recommendations of the Task Force on Climate-related Financial Disclosures*, June 2017, www.fsb-tcf.org/recommendations.

Travelers Indemnity Company, Governance Practices, sustainability.travelers.com/governance/governance-practices.

Travelers Indemnity Company, *Travelers Task Force on Climate-related Financial Disclosures Report 2021*, 2022, sustainability.travelers.com/iw-documents/sustainability/Travelers_TCFDReport2021.pdf.

Tom Seidenstein, "Balancing Urgency and Effectiveness in International Sustainability Assurance Standards," IAASB, June 8, 2022, www.iaasb.org/news-events/2022-06/balancing-urgency-and-effectiveness-international-sustainability-assurance-standards.

UNGC, Be a part of something better, unglobalcompact.org/participation/join.

United States Steel, 2021 Sustainability Report, www.ussteel.com/documents/40705/43725/USS_CSR21_Full_Report.pdf/b990344d-2d81-f112-2a8f-b1c584989345?t=1658343821405.

US SIF: The Forum for Sustainable and Responsible Investment, 2022 Report on US Sustainable Impact Investing Trends, 2022, www.ussif.org/trends.

Value Balancing Alliance, www.value-balancing.com.

Liv A. Watson, Tanuj Agarwal, Deborah Leipziger, Urmish Mehta, Dermot Murray, and David Wray, *A Digital Transformation Brief: Business Reporting in the Fourth Industrial Revolution*, IMA, May 2020, www.imanet.org/research-publications/white-paper/a-digital-transformation-brief-business-reporting-in-the-fourth-industrial-revolution.

Whirlpool Corporation, 2021 Form 10-K, investors.whirlpoolcorp.com/financial-information/annual-reports-and-proxy-statements/default.aspx.

Whirlpool Corporation, 2021 Sustainability Report, 2022, whirlpoolcorp.com/2021SustainabilityReport/governance/responsible-sourcing.php and whirlpoolcorp.com/2021SustainabilityReport/appendix/tcfd.php.

World Resources Institute and World Business Council for Sustainable Development, Greenhouse Gas Protocol, www.wri.org/initiatives/greenhouse-gas-protocol.