



SDG Compass

**La guía para la acción
empresarial en los ODS**

Desarrollado por:



United Nations
Global Compact



wbcsd

Nuestro planeta está afrontando enormes retos económicos, sociales y ambientales.

Para poder combatirlos, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) han definido prioridades y aspiraciones mundiales para el 2030. Estas representan una oportunidad sin precedentes para eliminar la pobreza extrema y para situar al mundo en una senda sostenible.

Gobiernos de todo el mundo han acordado estos objetivos. Ahora es el momento para que las empresas actúen.

El SDG Compass (Brújula de los ODS) explica cómo los ODS afectan su negocio - ofreciéndole las herramientas y los conocimientos necesarios para poner la sostenibilidad en el centro de su estrategia.

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)



¹ A fin de mantener la consistencia e identidad de la Guía, se utilizará en la versión española su nombre global. La traducción al español es 'Brújula de los ODS'

² En la región se utiliza indistintamente sostenibilidad y sustentabilidad.

¿Qué contiene?

		Pag
	Resumen Ejecutivo	
	¿Por qué los ODS son importantes para los negocios?	4
	¿Qué es el SDG Compass?	5
	Paso 01 Entendiendo los ODS	6
	¿Qué son los ODS?	7
	Entendiendo el caso empresarial	8
	Las responsabilidades mínimas de las empresas	10
	Paso 02 Definiendo prioridades	11
	Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto	12
	Seleccionar indicadores y recopilar datos	14
	Definir prioridades	15
	Paso 03 Estableciendo objetivos	16
	Definir el alcance de los objetivos y seleccionar KPI	17
	Definir la línea base, seleccionar tipo de objetivo	18
	Configurar el nivel de ambición	18
	Anunciar el compromiso que se tiene con los ODS	20
	Paso 04 Integrando	21
	Anclar los objetivos de sostenibilidad dentro del negocio	22
	Integrar la sostenibilidad en todas las funciones	23
	Participar en alianzas	24
	Paso 05 Reportando y comunicando	25
	Procesos de reporte y comunicación efectivos	27
	Comunicando el desempeño frente a los ODS	28

➤ ¿Por qué los ODS son importantes para los negocios?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) definen prioridades de desarrollo sostenible a nivel mundial y las aspiraciones para el 2030 y buscan movilizar los esfuerzos a nivel global en torno a un conjunto de objetivos y metas comunes. Los ODS hacen un llamado a la acción entre gobiernos, empresas y sociedad civil, para poner fin a la pobreza y crear una vida digna y de oportunidades para todos, dentro de los límites del planeta.

A diferencia de sus predecesores, los Objetivos de Desarrollo del Milenio, los ODS hacen un llamado explícito a todas las empresas para que apliquen su creatividad e innovación para resolver los retos del desarrollo sostenible. Los ODS han sido acordados por todos los gobiernos; sin embargo, su éxito depende en gran medida de la acción y de la colaboración de todos los actores.

Los ODS presentan una oportunidad para desarrollar e implementar soluciones y tecnologías desde el empresariado, que permitan hacer frente a los retos más grandes del mundo en materia de desarrollo sostenible.

Dado que los ODS conforman la agenda global para el desarrollo de nuestras sociedades, ellos permitirán que las empresas líderes demuestren cómo sus negocios ayudan a avanzar en el desarrollo sostenible, tanto ayudando a minimizar los impactos negativos, cómo maximizando los impactos positivos en las personas y en el planeta.

El empresariado es un socio vital para la consecución de los Objetivos de Desarrollo Sostenible. Las empresas pueden contribuir a través de la actividad principal de su negocio, por lo que pedimos a las empresas de todo el mundo, que evalúen su impacto, establezcan metas ambiciosas y comuniquen de forma transparente sus resultados.



Ban Ki-moon,
Secretario General
de las Naciones Unidas

Al cubrir un amplio espectro de los temas de desarrollo sostenible pertinentes a las empresas - tales como la pobreza, la salud, la educación, el cambio climático y la degradación del medio ambiente - los ODS pueden ayudar a conectar las estrategias de los negocios con las prioridades globales. Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar e informar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permite capitalizar una serie de beneficios tales como:

➤ **Identificar futuras oportunidades de negocio**

Los ODS pretenden redirigir los recursos de las inversiones públicas y privadas a nivel mundial hacia los retos que ellos representan. Al hacerlo, definen mercados crecientes para las empresas que puedan ofrecer soluciones innovadoras y un cambio transformador.

➤ **Mejorar el valor de la sostenibilidad empresarial**

Si bien el caso de negocios para la sostenibilidad corporativa ya está bien establecido, los ODS pueden, por ejemplo, reforzar los incentivos económicos para que las empresas utilicen los recursos de manera más eficiente, o para cambiar a alternativas más sostenibles, a medida que las externalidades se internalizan cada vez más.

➤ **Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y estar al día con el desarrollo de políticas**

Los ODS reflejan las expectativas de las partes interesadas, así como la futura dirección de la política a nivel internacional, nacional y regional. Las empresas que alinean sus prioridades con los ODS, pueden fortalecer su compromiso con los clientes, empleados y con otras partes interesadas; aquellas que no lo hagan, estarán expuestas a crecientes riesgos legales y de reputación.

➤ **Estabilizar sociedades y mercados**

Las empresas no pueden ser exitosas en sociedades que fracasan. La inversión en la consecución de los ODS ofrece apoyo a los pilares del éxito de la empresa, incluyendo la existencia de mercados basados en reglas, sistemas financieros transparentes e instituciones sin corrupción y bien gobernadas.

➤ **Usar un lenguaje común y un propósito compartido**

Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayudará a las empresas a comunicar su impacto y desempeño, con mayor consistencia y eficacia a las partes interesadas. Los objetivos ayudarán a reunir a los socios sinérgicos para abordar los retos sociales más urgentes del mundo.

➤ ¿Qué es el SDG Compass?

El objetivo del SDG Compass consiste en guiar a las empresas sobre cómo pueden alinear sus estrategias y medir y gestionar su contribución a los ODS.

La Guía presenta cinco pasos que ayudan a las empresas a maximizar su contribución a los ODS.

Las empresas pueden aplicar estos cinco pasos para ajustar o alinear su rumbo, dependiendo de dónde se encuentren en el camino de garantizar que la sostenibilidad sea un resultado de la principal estrategia del negocio.

Los cinco pasos del SDG Compass, recaen sobre el reconocimiento de la responsabilidad de todas las empresas en: cumplir con toda la legislación pertinente, respetar los estándares internacionales mínimos y abordar como prioridad todos los impactos negativos sobre los derechos humanos.

El SDG Compass se desarrolla con un enfoque en las grandes empresas multinacionales. También se anima a las pequeñas y medianas empresas, así como a otras organizaciones, a utilizarlo como una fuente de inspiración y adaptarlo según sea necesario. Asimismo está diseñado para ser usado a nivel de la entidad, pero puede aplicarse a nivel de producto, sitio, división o región según se requiera.

La Guía SDG Compass está organizada en secciones que abordan cada uno de los cinco pasos de la guía:

01 Entendiendo los ODS

Como primer paso, las empresas cuentan con apoyo para familiarizarse con los ODS.

02 Definiendo prioridades

Para aprovechar las oportunidades más importantes de los negocios presentadas por los ODS y poder reducir los riesgos, se alienta a las empresas a que definan sus prioridades, basándose en una evaluación de su impacto tanto positivo como negativo, actual y potencial sobre los ODS en toda su cadena de valor.

03 Estableciendo Objetivos

El establecimiento de objetivos es fundamental para el éxito del negocio y ayuda a promover prioridades compartidas y un mejor desempeño en toda la organización. Mediante la alineación de objetivos de la empresa con los ODS, la alta dirección puede demostrar su compromiso con el desarrollo sostenible.

04 Integrando

Para el logro de los objetivos establecidos, es clave integrar la sostenibilidad dentro de la actividad principal y la gobernanza de las empresas, así como la incorporación de metas de desarrollo sostenible en todas las funciones de la empresa. Para lograr alcanzar objetivos compartidos o para hacer frente a retos sistémicos, las empresas se involucran cada vez más con alianzas a través de la cadena de valor, dentro de su sector o con los gobiernos y organizaciones de la sociedad civil.

05 Reportando y comunicando

Los ODS permiten a las empresas reportar información sobre el desempeño del desarrollo sostenible a través de indicadores comunes y un conjunto de prioridades compartidas. El SDG Compass motiva a las empresas a incorporar los ODS dentro su comunicación y reporte a partes interesadas.





Paso 01

Entendiendo los ODS

Como primer paso, es importante familiarizarse con los ODS y entender las oportunidades y responsabilidades que representan para su negocio.

Los ODS hacen un llamado a las empresas de todo el mundo para que promuevan el desarrollo sostenible a través de las inversiones que hacen, las soluciones que desarrollan, y las prácticas corporativas que adoptan. De este modo, los objetivos animan a las empresas a reducir sus impactos negativos, al tiempo que mejoran su contribución positiva con la agenda de desarrollo sostenible.

El grado y velocidad con que las empresas de todo el mundo desarrollan más modelos de negocios sostenibles e inclusivos, jugará un rol importante del éxito en la consecución de los ODS. A la vez, todas las empresas se verán impactadas por los desafíos a los que los ODS responden.

En este paso vamos a explorar lo que los ODS son, cómo surgieron, cómo las empresas pueden utilizarlos para su beneficio y cómo se construyen sobre las responsabilidades empresariales existentes, cubriendo las siguientes áreas:

> ¿Qué son los ODS?	7
> Entendiendo el caso empresarial	8
> Las responsabilidades mínimas de las empresas	10

➤ ¿Qué son los ODS?

Fueron diseñados para tener acción a nivel global: Entre el año 2000 y el 2015, los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) proporcionaron un marco de desarrollo importante y lograron el éxito en una serie de áreas, tales como la reducción de la pobreza y una mejora en la salud y la educación en los países en desarrollo.

Los ODS sustituyen los ODM, ampliando los desafíos que deben ser abordados para eliminar la pobreza y abarcando una amplia gama de temas interconectados a través de las dimensiones económicas, sociales y ambientales del desarrollo sostenible.

Los ODS nacieron de lo que es posiblemente el proceso más incluyente en la historia de las Naciones Unidas, reflejando aportes sustantivos de todos los sectores de la sociedad y de todas las partes del mundo. A través del Pacto Global de las Naciones Unidas(3), más de 1.500 empresas proporcionaron información y orientación.

Los objetivos son universalmente aplicables a países en desarrollo y desarrollados, por igual. Se espera que los gobiernos los traduzcan en planes de acción, políticas e iniciativas nacionales, que reflejen las diferentes realidades y capacidades de sus países.

Si bien los ODS tienen como destinatario principal a los gobiernos, están diseñados para reunir a una amplia gama de organizaciones, y dar forma a las prioridades y aspiraciones para lograr un desarrollo sostenible en torno a un marco común. Más importante aún, los ODS reconocen el rol fundamental que las empresas pueden y deben desempeñar en el logro de dichos objetivos.

- Obj. 1** Poner fin a la pobreza en todas sus formas en todo el mundo.
- Obj. 2** Poner fin al hambre, lograr la seguridad alimentaria y la mejora de la nutrición y promover la agricultura sostenible.
- Obj. 3** Garantizar una vida sana y promover el bienestar para todos en todas las edades.
- Obj. 4** Garantizar una educación inclusiva, equitativa y de calidad y promover oportunidades de aprendizaje durante toda la vida para todos.

- Obj. 5** Lograr la igualdad entre los géneros y empoderar a todas las mujeres y niñas.
- Obj. 6** Garantizar la disponibilidad de agua y su gestión sostenible y el saneamiento para todos.
- Obj. 7** Garantizar el acceso a una energía asequible, segura, sostenible y moderna para todos.
- Obj. 8** Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos.
- Obj. 9** Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación.
- Obj. 10** Reducir la desigualdad en y entre los países.
- Obj. 11** Conseguir que las ciudades y los asentamientos humanos sean inclusivos, seguros, resilientes y sostenibles.
- Obj. 12** Garantizar modalidades de consumo y producción sostenibles.
- Obj. 13** Adoptar medidas urgentes para combatir el cambio climático y sus efectos.
- Obj. 14** Conservar y utilizar en forma sostenible los océanos, los mares y los recursos marinos para el desarrollo sostenible
- Obj. 15** Proteger, restablecer y promover el uso sostenible de los ecosistemas terrestres, efectuar una ordenación sostenible de los bosques, luchar contra la desertificación, detener y revertir la degradación de las tierras y poner freno a la pérdida de diversidad biológica
- Obj. 16** Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y crear instituciones eficaces, responsables e inclusivas a todos los niveles.
- Obj. 17** Fortalecer los medios de ejecución y revitalizar la alianza mundial para el desarrollo sostenible

Cada objetivo ofrece diferentes metas específicas así como acciones concretas. Para obtener más información visite la página web: www.sdgcompass.org



➤ Entendiendo el caso empresarial

Las empresas podrán descubrir nuevas oportunidades de crecimiento y reducir sus perfiles de riesgo mediante el desarrollo y la entrega de soluciones para el logro de los ODS. Las empresas pueden utilizar los ODS como un marco general para dar forma, dirigir, comunicar y reportar acerca de sus estrategias, metas y actividades, lo que les permitirá capitalizar una serie de beneficios. Éstos incluyen:

➤ Identificar futuras oportunidades de negocio

Los retos mundiales de desarrollo sostenible, ya representan oportunidades de mercado para aquellas empresas capaces de desarrollar y entregar soluciones innovadoras y efectivas, entre ellas:

- Las tecnologías innovadoras para aumentar la eficiencia energética, las energías renovables, el almacenamiento de energía, ‘edificios verdes’ y el transporte sostenible;
- La sustitución por TICs de productos tradicionalmente fabricados y procesados y otras soluciones tecnológicas que reduzcan las emisiones y los residuos;
- Satisfacer las necesidades de los grandes mercados inexplorados a través de productos y servicios - incluyendo la asistencia en salud, educación, energía, finanzas y las TIC - que pueden mejorar la vida de los cuatro mil millones de personas que actualmente viven en la pobreza

Los ODS pretenden redirigir los recursos de las inversiones públicas y privadas a nivel mundial, hacia los retos que ellos representan. Esto contribuirá al crecimiento de mercados y facilitará el acceso a capital para empresas que pueden ofrecer tecnologías y soluciones relevantes, a través de modelos de negocios sostenibles e incluyentes.

➤ Mejorar el valor de la sostenibilidad corporativa

El caso empresarial para la sostenibilidad corporativa está bien establecido. Al integrar consideraciones de sostenibilidad a través de la cadena de valor, las empresas pueden proteger y crear valor para ellas mismas. Por ejemplo, a través del incremento en ventas, el desarrollo de nuevos segmentos del mercado, el fortalecimiento de la marca, la mejora de la eficiencia operativa, los estímulos en la innovación de productos y la reducción de la rotación de personal.

El esfuerzo a nivel mundial de los gobiernos y de otros entes para lograr los ODS, fortalecerán aún más los incentivos de valor financiero de la sostenibilidad corporativa, incluyendo:

- La introducción de impuestos, multas y otros mecanismos de fijación de precios para hacer que las externalidades actuales se internalicen en el negocio. Esto fortalecerá aún más los incentivos económicos para que las empresas utilicen los recursos de manera más eficiente o para que cambien a alternativas más sostenibles.
- Las generaciones más jóvenes, en particular valoran las prácticas empresariales responsables e incluyentes, y el desempeño de la sostenibilidad está emergiendo como un factor importante en la “guerra por el talento”. La moral de los empleados, el compromiso y la productividad pueden fortalecerse aún más en las empresas que estén adoptando medidas para promover los ODS.
- Los consumidores a nivel mundial están basando cada vez más sus decisiones de compra en su percepción del desempeño de sostenibilidad de una empresa, y los ODS pueden fortalecer aún más esta tendencia.

➤ **Fortalecer las relaciones con las partes interesadas y manteniéndose al día con el desarrollo de políticas**

Los ODS reflejan las expectativas de las partes interesadas, así como la futura dirección de la política pública a nivel internacional, nacional y regional. Las empresas que alinean sus prioridades con los ODS, pueden mejorar el relacionamiento con clientes, empleados y otras partes interesadas, mientras que aquellos que no lo hagan estarán expuestos a crecientes riesgos legales y de reputación.

Las empresas que ayuden a promover los ODS, probablemente: Improve trust among stakeholders;

- Mejoren la confianza entre las partes interesadas;
- Fortalezcan su licencia para operar;
- Reduzcan los riesgos legales, de reputación y otros riesgos empresariales;
- Construir resiliencia frente a costos o requisitos impuestos por la legislación futura.

➤ **Estabilizar las sociedades y los mercados**

No pueden existir empresas exitosas en sociedades fracasadas. Invertir en el logro de los ODS, apoya los pilares del éxito empresarial.

La implementación exitosa de los ODS le ayudará a:

- Sacar a miles de millones de personas de la pobreza, y de esta manera a ayudar a crecer los mercados de consumo en todo el mundo;
- Fortalecer la educación, para promover la existencia de empleados más calificados y comprometidos;
- Lograr avances en la igualdad de género y en el empoderamiento de la mujer, creando así un “mercado emergente virtual” equivalente en tamaño y en poder adquisitivo, a las poblaciones de China y de India;
- Asegurar que la economía mundial funcione con seguridad dentro de la capacidad del planeta para proveer recursos esenciales tales como agua, suelo fértil, metales y minerales, preservando así los recursos naturales de los cuales las empresas dependen para su producción;
- Fomentar instituciones responsables y bien gobernadas, así como sistemas financieros y de comercio abiertos y basados en normas, reduciendo así los costos y los riesgos asociados a hacer negocios.

➤ **Usar un lenguaje común y un propósito compartido**

Los ODS definen un marco de acción común y un lenguaje que ayudará a las empresas a comunicarse de manera más coherente y eficaz con las partes interesadas, acerca de su impacto y desempeño.

Los ODS también pueden facilitar la creación de alianzas más eficaces con los gobiernos, organizaciones de la sociedad civil y con otras empresas, debido a que proporcionan un sentido unificado de las prioridades y propósitos en todas las dimensiones del desarrollo sostenible.

Transformando nuestro mundo: La agenda 2030 para el desarrollo sostenible

Artículo 67 acordado por los 193 Estados Miembros de la ONU:

‘La actividad empresarial, la inversión y la innovación privadas son los grandes motores de la productividad, el crecimiento económico inclusivo y la creación de empleo. Reconocemos la diversidad del sector privado, que incluye tanto a las microempresas como a las cooperativas y las multinacionales. Exhortamos a todas las empresas a que aprovechen su creatividad e innovación para resolver los problemas relacionados con el desarrollo sostenible.’ development challenges.



➤ Las responsabilidades mínimas de las empresas

El SDG Compass se basa en el reconocimiento de la responsabilidad de todas las empresas de cumplir con toda la legislación pertinente, respetar los estándares mínimos reconocidos internacionalmente y respetar los derechos universales, independientemente de su tamaño, sector o lugar de operación.

El respeto a los derechos humanos es distinto de los esfuerzos empresariales que promueven y apoyan los derechos humanos, tal y como lo establecen los principios de derechos humanos del Pacto Global de las Naciones Unidas, reafirmados por los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos. Es una expectativa mínima que todas las empresas que eviten infringir los derechos humanos y hagan frente a cualquier daño con el que estén involucradas, ya sea a través de sus propias actividades o como resultado de sus relaciones comerciales. Esta responsabilidad no puede ser compensada por ningún esfuerzo para promover los derechos humanos o para avanzar en el desarrollo sostenible.

De acuerdo con los Principios Rectores de la ONU, siempre debe ser una prioridad que las empresas hagan frente a todos los impactos adversos sobre los derechos humanos, asociados con sus operaciones y con la cadena de valor. Cuando las empresas tienen que priorizar el orden en que estas afrontan estas cuestiones, los Principios Rectores de la ONU dejan muy claro que deben actuar ante y sobre todo, basados en la gravedad de los impactos potenciales - en otras palabras, qué tan graves serían estos impactos, qué tan generalizados, y qué tan difíciles de remediar.

Se debe dar prioridad a los impactos o riesgos negativos sobre los derechos humanos, sin importar el costo o beneficio potencial para el negocio. Sin embargo, hay una prueba creciente de que los riesgos para los derechos humanos con frecuencia convergen con los riesgos de los negocios y que esta convergencia es particularmente fuerte donde sean más graves los impactos de los derechos humanos.

Marcos normativos, principios y directrices existentes

En las últimas décadas, el diálogo permanente entre empresas, gobiernos, sociedad civil y líderes del pensamiento, ha dado forma a los marcos, principios y directrices a nivel mundial en materia de conducta empresarial responsable y ética

La lista de los principios que se aplican universalmente a todas las empresas incluye:

- **Declaración Tripartita de Principios de la OIT Sobre las Empresas Multinacionales y Política Social**
- **Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas**
- **Principios Rectores sobre las Empresas y los Derechos Humanos**

Estos principios dirigen a las empresas a respetar los derechos universales y a mantener ciertos estándares mínimos. Por ejemplo, los Diez Principios del Pacto Global de las Naciones Unidas que cubren los derechos humanos y laborales, el medio ambiente y la lucha contra la corrupción, definen la expectativa mínima de cualquier empresa para comprometerse con el desarrollo sostenible. Del mismo modo, los Principios Rectores de la ONU sobre Empresas y Derechos Humanos reafirman y explican en detalle la responsabilidad de todas las empresas de respetar los derechos humanos.

Además, hay una serie de lineamientos que se aconseja que las empresas tengan en cuenta, como la base de su contribución a los ODS. Estos incluyen la **ISO 26000 sobre Responsabilidad Social** y otras directrices regionales, tales como las **Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales**.

En www.sdgcompass.org, podrá encontrar un inventario de los principios, normas y directrices existentes, así como de otras herramientas de negocios.

Definiendo prioridades



Para beneficiarse de las oportunidades y desafíos que presentan los ODS, definir en dónde se encuentran las prioridades de su empresa le ayudará a enfocar sus esfuerzos.

No todos los 17 ODS serán igualmente relevantes para su empresa. El grado de contribución de su empresa a cada uno, y los riesgos y oportunidades que representan individualmente, dependerá de muchos factores.

Tomando un enfoque estratégico para los ODS, su primera tarea debe ser realizar una evaluación de los impactos actuales, potenciales, positivos y negativos que sus actividades comerciales tienen sobre los ODS a lo largo de la cadena de valor. Esto le ayudará a identificar dónde los impactos positivos se pueden escalar y dónde los impactos negativos pueden reducirse o evitarse.

Este paso describe la forma cómo su empresa puede definir las prioridades, centrándose en tres acciones generales:

➤ Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto	12
➤ Seleccionar indicadores y recolectar datos	14
➤ Definir prioridades	15





➤ **Mapear la cadena de valor para identificar áreas de impacto**

El mayor impacto social y ambiental que su empresa tiene en los ODS puede estar más allá del alcance de los activos que posee o que controla, con las mayores oportunidades de negocio upstream y downstream en la cadena de valor.

Por ello se recomienda que su empresa tenga en cuenta toda la cadena de valor, usándola como punto de partida para evaluar el impacto y la definición de las prioridades. Desde la base del suministro y logística de entrada, a lo largo de la producción y las operaciones, a la distribución, uso y fin de la vida útil de los productos.

Se exhorta a las empresas a que inicien esta evaluación de impacto haciendo un mapeo de alto nivel de su cadena de valor, para identificar áreas con alta probabilidad de tener impactos negativos o positivos relacionados con asuntos que los ODS representan. Se deben considerar apropiadamente tanto los impactos actuales como la posible ocurrencia de impactos futuros.

▼ Vea a continuación un ejemplo en la práctica

Este mapeo no implica una evaluación detallada de cada ODS en cada etapa de la cadena de valor, sino más bien un análisis de alto nivel de dónde se puede esperar que los impactos sean mayores. Esto significa examinar cada segmento de la cadena de valor comprendido dentro del alcance de la evaluación para identificar las áreas donde:

- Las competencias, tecnologías y el portafolio de productos centrales de su empresa, contribuyen actualmente o potencialmente de forma positiva con la implementación de uno o más ODS;
- Las actividades de su empresa, donde directa o indirectamente pueden tener impactos negativos actuales o potenciales a través de toda la cadena de valor en uno o más ODS.

En acción: Mapeo de los ODS frente a la cadena de valor



Las tres acciones sugeridas en este paso están diseñadas para la evaluación del impacto a nivel de entidad, pero se pueden aplicar a nivel de producto, sitio o región, según sea necesario. Sea cual sea la elección que se haga, es importante ser transparentes acerca del alcance o límite que ha sido establecido y claros acerca de si excluye ciertas regiones o empresas y por qué

Durante el proceso de mapeo, se recomienda tomar en cuenta el contexto, como por ejemplo la proximidad de las operaciones y de otros segmentos de la cadena de valor, a las áreas geográficas que tienen un rendimiento bajo con relación a los ODS. Por ejemplo, se definirá un área de alto impacto potencial si su empresa tiene operaciones intensivas en mano de obra o proveedores en regiones con bajos salarios y aplicación deficiente de derechos y estándares laborales. También pueden indicar un área de impacto potencial alto, las operaciones actuales o potenciales en países donde hay necesidades humanas que los productos de la compañía pueden ayudar a resolver, como necesidades médicas o acceso a energía sostenible.

En algunos casos, habrá información por sector industrial disponible, para ayudar a identificar áreas de alto impacto, así como herramientas adicionales que también pueden contribuir a este proceso (ver “Herramientas para mapear áreas de alto impacto a través de la cadena de valor”).

El proceso de mapeo, incluye la articulación con actores externos para identificar puntos de vista y preocupaciones relacionadas con los impactos actuales o potenciales de la compañía a través de los ODS. La participación de las partes interesadas debe ser incluyente, considerando de manera debida las perspectivas de grupos marginados y vulnerables.

Las partes interesadas no siempre nos proporcionarán un conocimiento exhaustivo de todas las áreas de alto impacto potencial, particularmente con respecto a los posibles efectos positivos que tenga la compañía. Por lo tanto, el mapeo de las áreas de alto impacto también implica una evaluación interna de los vínculos existentes y potenciales entre las actividades de la empresa y los temas cubiertos por los ODS

Herramientas para el mapeo de áreas de alto impacto a través de la cadena de valor

Está disponible una serie de herramientas y metodologías para ayudar a las empresas a mapear las áreas de alto impacto. Muchas empresas utilizan metodologías de Análisis de Ciclo de Vida (ACV) así como modelos *environmentally-extended input-output (EEIO)**.

Algunas herramientas se pueden aplicar a ODS específicos. Los ejemplos incluyen *The GHG Protocol Scope 3 Evaluator** del WRI y el WBCSD, la base de datos Social Hotspots, la Guía sobre Derechos Humanos y Negocios País la Herramienta *WBCSD Global Water* y la *Herramienta Poverty Footprint*.

Estas y otras herramientas para la evaluación de impacto se pueden encontrar en:

www.sdgcompass.org

Involucrando a las partes interesadas

El relacionamiento inclusivo con las partes interesadas externas e internas es clave para el proceso de tres acciones descrito en el paso 02. Prestar especial atención a los problemas, intereses, preocupaciones y expectativas de las partes interesadas, ayudará a identificar y a construir una comprensión exhaustiva del impacto de su empresa en los ODS. Los interesados también pueden proporcionar información relevante e inspiración para explorar oportunidades de negocio relacionadas con los ODS.

Se recomienda que su empresa dé prioridad a las partes interesadas que puedan verse afectadas negativamente por sus decisiones y actividades. Dar prioridad a los grupos de interés que quedan, por el efecto que la empresa tiene sobre ellos y por la influencia potencial que ellos tienen sobre la empresa.

Es de vital importancia hacer un esfuerzo especial para entender los intereses y preocupaciones de las partes interesadas que no son capaces de articular sus puntos de vista (como las generaciones futuras o ecosistemas) y dar la debida consideración a los grupos desfavorecidos o marginados y a otros actores vulnerables como son las mujeres, los niños, los pueblos indígenas y los trabajadores migrantes.



➤ Seleccionar indicadores y recopilar datos

El mapeo de las áreas de alto impacto le ayudará a su compañía a comprender dónde concentrar sus esfuerzos. Para cada una de las áreas de impacto potencialmente alto, identifique uno o más indicadores que expresen de la forma más adecuada la relación que existe entre las actividades de su empresa y su impacto en el desarrollo sostenible, de tal manera que el desempeño se pueda monitorear a través del tiempo.

Con este fin, la página web SDG Compass www.sdgcompass.org contiene un inventario de indicadores de negocio mapeados frente los 17 ODS y sus metas. El inventario contiene indicadores de negocio existentes de fuentes o estándares ampliamente reconocidos, tales como el GRI y el CDP y de otras fuentes relevantes. Su empresa puede seleccionar el indicador más relevante(s) para cada área potencial de alto impacto o los pueden utilizar como fuente de inspiración para definir sus propios indicadores.

Para entender cómo su empresa impacta los ODS, es importante darse cuenta de cómo las actividades empresariales se traducen en impactos económicos, ambientales y sociales. Un proceso de cinco pasos, a menudo llamado Modelo Lógico, traza la ruta de los insumos a través de las actividades, productos, resultados e impactos. A menudo, es útil desarrollar un modelo de este tipo, junto con las partes interesadas incluso aquellas afectadas. El Modelo Lógico se puede utilizar para comprender qué datos deben ser recogidos. Por ejemplo, si su empresa no puede recolectar datos sobre los resultados e impactos, es probable que esté en capacidad de recoger datos sobre los productos.

▼ Vea a continuación un ejemplo en la práctica

Con el fin de seleccionar los indicadores adecuados para la evaluación de impacto, su empresa debe en primer lugar, elegir una combinación de indicadores que reflejen de manera equilibrada y adecuada los resultados y el impacto de la empresa en un área determinada. Esto incluye tener que considerar diferentes tipos de indicadores, expresando insumos, actividades, productos, resultados e impactos y garantizando un equilibrio entre los indicadores retrospectivos (los que miden los resultados e impactos) y los indicadores prospectivos (los que predicen los resultados e impactos).

La siguiente acción consiste en identificar y recopilar datos para cada uno de los indicadores de negocio seleccionados. No siempre es posible recoger datos directamente, a causa de impactos que se producen más arriba o más abajo en la cadena de valor, así como por la complejidad de la cadena de valor. El costo y la complejidad de hacer la medición deben ser proporcionales al valor que la medición está ayudando a crear.

El hecho de utilizar sistemas y procesos para la recolección de datos de negocio existentes, será más eficiente que desarrollar nuevos procesos, como por ejemplo, la extracción de los datos necesarios de los sistemas de compras o de ventas. Si la información requerida no está disponible a través de los sistemas existentes, otros métodos generales de recolección y agregación de datos incluyen la implementación de sistemas de información (para las operaciones y / o proveedores de la empresa), realizar visitas de campo, cuestionarios, grupos focales, entrevistas y demás. Para cada paso de recolección de datos, se sugiere que su empresa identifique los riesgos de reportar erróneamente y poner en marcha los controles necesarios para garantizar la calidad y la integridad de los datos. La verificación interna y externa ayudará a aumentar la fiabilidad de los datos.

En la práctica: El modelo lógico

Un ejemplo ayudará a demostrar cómo funciona un modelo lógico. Una empresa que está invirtiendo en el desarrollo de tabletas para la purificación del agua, tiene el potencial de reducir la incidencia de enfermedades transmitidas por el agua, lo que contribuye al Objetivo 3, meta 3.3: "Para 2030 terminar con las epidemias de SIDA, la tuberculosis, la malaria y las enfermedades tropicales y combatir la hepatitis, enfermedades transmitidas por el agua, y otras enfermedades transmisibles."

Esta empresa podría entender su contribución a la meta de ODS 3.3 implementando los siguientes pasos:



Es evidente que cuanto más profundo llegue el Modelo Lógico, más difícil será recoger datos precisos. Por lo tanto, muchas organizaciones optan por medir los insumos, actividades y productos, y los utilizan como una representación para estimar los resultados e impactos.

Para mayor información ir a al **documento Guía de Medición de Impacto Socio- Económico del WBCSD**.



Definir prioridades

Un ejemplo de la selección de indicadores

Considere una empresa de fabricación global que utiliza agua en sus procesos de producción. La empresa cuenta con muchas fábricas, algunas de las cuales están ubicadas en regiones relativamente áridas y de alta pobreza. Cuando la empresa revisa su dependencia e impacto en el agua, primero va a querer evaluar cuáles de sus fábricas (o proveedores clave) se encuentran en regiones con estrés hídrico. Esto se puede lograr mediante el uso de una herramienta de mapeo de riesgos del agua llamada **Global Water Tool del WBCSD, Aquaduct del WRI* o el Filtro de Riesgo de Agua de WWF-DEG.**

En este caso, un indicador apropiado sería “Captación de agua total y en porcentaje en zonas con estrés hídrico o zonas con escasez de agua”. Sin embargo, la cantidad de agua utilizada por la empresa no es la única medida importante de su impacto en las comunidades y ecosistemas. Es clave también, un indicador de la calidad del agua, ya que aborda el impacto de la compañía sobre la cantidad de agua disponible para todos. Para determinar un indicador de la calidad del agua, la compañía podría utilizar una guía global (por ejemplo, la de la OMS) o un punto de referencia establecido por la industria. Con el fin de capturar tanto los estándares nacionales e internacionales en cuanto a la calidad del agua, la compañía podría seleccionar el indicador “Porcentaje de instalaciones que se adhieren a los estándares de calidad del agua pertinentes”. También puede seleccionar otros indicadores que permitan evaluar su impacto sobre el derecho humano al agua - por ejemplo, los indicadores relacionados con la disponibilidad, accesibilidad o asequibilidad del agua.

En conjunto, estos indicadores proporcionarán a la empresa una visión más completa sobre la dependencia y los impactos que tienen sus fábricas sobre los recursos hídricos locales.

El inventario en línea de indicadores **SDG Compass**, proporciona información sobre los indicadores de uso común relacionados con el agua y el saneamiento, incluyendo **Corporate Water Disclosure Guidelines*** del CEO Water Mandate, que abordan la complejidad y la naturaleza social de los recursos hídricos.

Su empresa debería tener, en este punto, una comprensión acerca de sus impactos actuales y potenciales, negativos y positivos en el desarrollo sostenible. La siguiente acción consiste en definir sus prioridades a través de los ODS. Los siguientes criterios no exhaustivos pueden ayudar con este proceso:

- Tenga en cuenta la magnitud, gravedad y probabilidad de impactos negativos actuales y potenciales, la importancia de este tipo de impactos para las principales partes interesadas y la oportunidad de fortalecer la competitividad. Consideraciones adicionales incluyen la posibilidad de que la nueva reglamentación, normalización, la escasez de mercado (de materiales o mano de obra), disrupciones en la cadena de suministro, presión por parte de los grupos de interés o el cambio en la dinámica del mercado con el tiempo, puedan trasladar estos impactos negativos a los costos o convertirlos en riesgos para la empresa.

- Evaluar la oportunidad para que su empresa crezca o para que saque ventaja de sus impactos positivos actuales o potenciales sobre los ODS. Esto puede incluir oportunidades para innovar, desarrollar nuevos productos y soluciones, o apuntarle a nuevos segmentos del mercado.

Cuando se trabaja a través de las tres acciones del **paso 02**, es importante señalar que la evaluación de los impactos y la determinación de prioridades no son procesos científicos, sino que requieren juicios subjetivos. Por esta razón, se exhorta a tener documentación transparente de este proceso. Se recomienda que las tres acciones se repitan periódicamente, por ejemplo cada año, y hacer un seguimiento de cómo los impactos y las prioridades evolucionan constantemente. Si su empresa ya tiene un sistema establecido para evaluar los impactos e identificar las prioridades, se beneficiaría al hacer uso de los ODS como marco general, e integrar el proceso de tres acciones en el proceso de evaluación. Por último, las prioridades definidas en este paso están por encima de las prioridades definidas por las responsabilidades de la línea base, como se explica en el **paso 01**.

Protocolos de capital natural y de capital social

El Protocolo del Capital Natural (PCN) y el Protocolo del Capital Social (PCS), en fase de desarrollo en el momento de la publicación, traslada la evaluación de impacto del diálogo de partes interesadas, a una medición de manera concreta. En nombre de la Coalición del Capital Natural (NCC, por sus siglas en inglés), el WBCSD y una amplia gama de expertos, están liderando el desarrollo del PCN. La convocatoria de colaboración para desarrollar el PCS está liderada por el WBCSD con una variedad de socios.

Tanto el PCN como el PCS tienen como objetivo ser marcos estándar para que las empresas puedan medir y valorar su impacto en el capital natural y social respectivamente, y una vez publicados, pueden ser utilizados para una orientación más detallada sobre los elementos descritos en este paso.





Paso 03

Estableciendo objetivos

El establecimiento de objetivos se basa directamente en los resultados de la evaluación de impacto y priorización cubierta en el paso 02, y es esencial para impulsar un buen desempeño.

Establecer objetivos de sostenibilidad específicos, medibles y con límites de tiempo, ayuda a fomentar prioridades compartidas y a impulsar el desempeño de toda la organización. Esta práctica se ha vuelto cada vez más extendida.

Al alinearse con los ODS, las empresas pueden fijar objetivos más significativas y comunicar sus compromisos con el desarrollo sostenible con mayor efectividad.

Este paso de establecimiento de objetivos consta de cuatro acciones:

- | | |
|--|----|
| ➤ Definir el alcance de las metas y seleccionar KPI | 17 |
| ➤ Definir la línea base y seleccionar el tipo de objetivos | 18 |
| ➤ Establecer el nivel de ambición | 19 |
| ➤ Anunciar los compromisos con los ODS | 20 |

➤ Definir el alcance de las metas y seleccionar los KPI

Se recomienda que el alcance de los objetivos de sostenibilidad de su empresa se guíe por las prioridades estratégicas identificadas en el paso 02. Esto asegurará que las metas de su empresa incluyan oportunidades para lograr contribuciones positivas a los ODS, así como para reducir los impactos negativos actuales y potenciales. Del mismo modo, esto asegurará que los objetivos no sólo cubran las operaciones propias de la empresa, sino que también creen oportunidades para hacer mejoras en toda la cadena de valor.

Durante años, muchas empresas han establecido objetivos ambientales relacionados con cuestiones tales como las emisiones de carbono, así como el uso del agua y otros recursos naturales. Sin embargo, la fijación de objetivos en relación con las dimensiones sociales del desarrollo sostenible, tales como la erradicación de la pobreza y la lucha contra la corrupción, es menos común. Esto, se debe en parte a que tales problemas pueden ser más exigentes en términos del monitoreo y la medición del éxito. Independientemente de estos desafíos metodológicos, el consejo para las empresas es establecer metas que cubran todas sus prioridades, definidas a través de los aspectos económicos, sociales y ambientales del desarrollo sostenible.

El seleccionar los indicadores clave del desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) es una etapa esencial en el establecimiento de objetivos que puedan ser utilizados como la base para la orientar, monitorear y comunicar el progreso. Algunas empresas establecen metas generales o ambiguas que por sí mismas no permiten medir el progreso, como por ejemplo, una aspiración a convertirse “carbono cero” sin una definición clara del alcance o la fecha de finalización de la meta. En estos casos, la recomendación es seleccionar varios KPI, y que cada uno conforme la base para un objetivo específico, medible y con límite de tiempo.

El punto de partida ideal para la selección de KPI, es la gama de indicadores utilizados para evaluar los impactos, tal y como se explica en el **paso 02 ‘Seleccionar indicadores y recolectar datos’**. Para cada prioridad, su empresa puede reducir la selección a algunos indicadores clave que mejor expresen su impacto en el tema del desarrollo sostenible en cuestión.

Siempre que sea posible, se aconseja a su empresa que seleccione los KPI que afrontan directamente el impacto o el resultado de sus actividades. Para algunas metas, esto puede ser difícil o incluso imposible debido, por ejemplo, a la falta de datos pertinentes y disponibles. En tales casos, seleccione los KPI que se pueden considerar ‘representaciones del impacto’ - por ejemplo, enfocándose en los recursos, como el capital que su empresa va a invertir o las actividades específicas, tales como capacitación que tiene la intención de empezar a gestionar.

Una recomendación adicional es que su empresa debe elegir un indicador comúnmente utilizado como KPI siempre que sea posible. Esto hará que sea más fácil agregar y comparar los datos entre empresas. Como se explica en el **paso 02**, la página web: **www.sdgcompass.org** Presenta el inventario en línea de indicadores de negocio comúnmente utilizados para cada meta de los ODS.

Además de los KPI adoptados en toda la empresa y comunicados externamente, puede ser útil para su empresa identificar indicadores adicionales para ayudar a áreas específicas del negocio a monitorear el avance hacia las metas.



➤ Definir la línea base y seleccionar el tipo de objetivos ➤

Es importante definir la línea base para cada objetivo. Este proceso está estrechamente relacionado con el proceso de evaluación del impacto, el cual está resumido en el paso 02. La línea base puede estar atada a:

- Un punto particular en el tiempo: Por ejemplo, se puede tener el objetivo de aumentar el número de mujeres en el Consejo de Administración en un 40% al final de 2020 en relación con la línea base definida para el final de 2013;
- Un período de tiempo en particular: Por ejemplo, su compañía podría establecer la meta de reducir el uso de agua promedio en un período de tres años, entre 2018 y 2020, en un 50% en comparación con el promedio de uso del agua entre el 2006 y el 2008, eliminando de esta manera el impacto que la variabilidad a corto plazo puede tener.

La manera en que su empresa defina la línea base podrá afectar significativamente la probabilidad de alcanzar el objetivo. Por ello se recomienda ser transparentes acerca de cómo y por qué una línea base en particular ha sido elegida.

Con el fin de monitorear el progreso con precisión, es fundamental tener en cuenta los cambios que afectan la consistencia y pertinencia de la información reportada, tales como fusiones, adquisiciones y desinversiones. Después de este tipo de eventos, la línea base debe ser recalculada.

Su empresa también debe decidir sobre qué tipo de objetivo va a establecer. En general, los objetivos se clasifican en una de dos categorías:

- Objetivos absolutos, que sólo tienen en cuenta el KPI: por ejemplo, reducir el número de incidentes relacionados con salud y seguridad en un 30% para 2020 empezando en el 2015;;
- Objetivos relativos (también llamados de intensidad), que compara el KPI con una unidad de producto: por ejemplo, reducir el Alcance 1 de Emisiones de gases efecto invernadero por unidad de venta de la compañía en un 25% para 2018 a partir del 2014.

Los objetivos absolutos, expresan de una mejor manera el impacto esperado en la sociedad, pero no toman en cuenta el crecimiento de la empresa (o el retroceso). Por el otro lado, los objetivos relativos miden con mayor precisión el rendimiento de su empresa por unidad de producto, pero el impacto del objetivo que se tiene no es seguro. Ningún tipo de objetivo ofrece una imagen completa, por lo que se recomienda describir el impacto que su empresa se propone alcanzar.

Establecer el nivel de ambición

Se recomienda considerar cuidadosamente el nivel de ambición de su empresa con respecto a los objetivos y consultas con las partes interesadas tanto internas como externas para orientación. Los objetivos ambiciosos tienden a impulsar un mayor impacto y un mejor desempeño que cuando se trata de objetivos más modestos. Al establecer un objetivo significativamente por encima del desempeño que se ha proyectado en relación con la línea base, y mediante la definición de objetivos que todavía nadie sabe exactamente cómo lograr, su empresa podrá estimular la innovación e incentivar la creatividad.

Las decisiones tomadas con respecto a planes ambiciosos, tendrán también implicaciones de reputación, y los líderes de la industria ejercerán presión sobre sus pares para mantener el ritmo. Por ejemplo, si una empresa se compromete a tener un salario digno para todos los empleados, otros empresarios en el mismo sector tendrán que dar la talla o quedarse atrás.

Tradicionalmente, las empresas fijan sus ambiciones mediante un análisis de desempeño actual e histórico, y proyectan tendencias y escenarios, y hacen una comparación con otros de la industria. Sin embargo, el impacto combinado de estos objetivos no es suficiente para abordar plenamente los retos sociales y ambientales globales que enfrenta el mundo.

En reconocimiento de esto, empresas líderes han empezado a adoptar un enfoque más de “afuera hacia adentro” para la fijación de metas. Este enfoque está ganando terreno con respecto al cambio climático, ya que las empresas se comprometen a establecer metas ‘basados en la ciencia’, y está surgiendo en otras áreas también.

Los ODS representan un consenso político sin precedentes relacionado con el nivel de progreso que se desea tener a nivel mundial –y esta es una oportunidad para que las empresas apliquen un enfoque similar en una amplia gama de desafíos de desarrollo sostenible. Esto significa establecer el nivel de ambición de su empresa sobre la base de las aspiraciones de los ODS y definiendo lo que se considera “la participación razonable” para su empresa, basado en su industria, su ubicación geográfica y su tamaño. A pesar de los desafíos metodológicos inherentes, varios de estos abordajes de “afuera hacia adentro” utilizados para definir los objetivos alineados con los ODS, pueden ayudar a definir el liderazgo de sostenibilidad corporativa para los próximos años.

En la práctica: Adoptando un enfoque para el establecimiento de objetivos

ENFOQUE DE ADENTRO HACIA AFUERA

El enfoque interno en relación al planteamiento usado hoy para el establecimiento de objetivos no es suficiente para atender las necesidades globales



BRECHA DE DESEMPEÑO

Hay una brecha entre el desempeño actual del negocio y el desempeño requerido para hacer frente a las necesidades globales

ENFOQUE DE AFUERA HACIA ADENTRO

Las empresas reducirán la brecha entre el desempeño actual y el desempeño requerido, mediante la observación de lo que se necesita externamente desde una perspectiva global, y fijando objetivos de conformidad.

Los ODS representan un consenso político sin precedentes sobre el nivel del progreso que se desea tener en el nivel mundial



Iniciativas para el establecimiento de objetivos

El creciente número de iniciativas que promueven y apoyan un enfoque de “afuera hacia adentro” para definir objetivos de negocios incluyen

- La iniciativa **Science Based Targets Initiative*** por CDP, el Instituto de Recursos Mundiales (WRI, por sus siglas en inglés), el WWF y el Pacto Global de las Naciones Unidas, que están desarrollando herramientas y metodologías para que las empresas establezcan metas que se alinean con el consenso científico prevaleciente, como por ejemplo, que las temperaturas globales no suban por encima de dos grados centígrados.
- El **Future-Fit Benchmarks*** desarrollado por Natural Step, el cual identifica un conjunto de metas “absolutas” que se basan en las ciencias sociales y naturales y que todas las empresas deberían esforzarse por alcanzar, con independencia de los productos y servicios que ofrecen.

- **Action2020** del WBCSD establece la agenda para que los negocios tomen iniciativas en relación al desarrollo sostenible de 2020 y más allá. Action2020 define metas sociales, “Imprescindibles Sociales” y alrededor de nueve áreas prioritarias, con base en una revisión científica dirigida por el Centro de Resiliencia de Estocolmo.

Además, existen fuentes de inspiración en bases de datos en línea para objetivos y metas del negocio, incluyendo:

- La **página web de las Naciones Unidas** que contiene compromisos públicos en relación a los objetivos y metas anunciadas por las empresas.
- **PivotGoals*** por Winston Eco-Strategies que permite a los usuarios navegar por las metas y objetivos establecidos por las empresas Global 500.



➤ **Anunciar el compromiso con los ODS**

El hacer públicos todos o algunos de los objetivos de su empresa, puede ser una herramienta de comunicación eficaz, puesto que estos expresan en términos sencillos y prácticos, las aspiraciones de la compañía en materia de desarrollo sostenible. Al hacerlo, puede inspirar y comprometer a los empleados y a los socios de negocio, así como proporcionar una buena base para un diálogo constructivo con partes interesadas externas.

Los beneficios de anunciar públicamente los objetivos y metas deben sopesarse frente al riesgo potencial de ser criticados si la empresa no cumple con sus metas en el tiempo establecido. Para gestionar este riesgo, su empresa debería beneficiarse de comunicar regular y transparentemente acerca de los esfuerzos realizados, los progresos alcanzados y los desafíos que afronta.

Las empresas pueden anunciar objetivos que estén alineados con los ODS en el sitio web de las Naciones Unidas, a través de **www.business.un.org**. Esto incluye un requisito de transparencia en la forma de comunicar anualmente sobre el progreso realizado en torno al logro de sus objetivos, haciendo uso de los canales existentes de procesos de reporte de sostenibilidad o integrados.

Paso 04

Integración



Como resultado del establecimiento de objetivos, usted habrá identificado KPI específicos y objetivos, y habrá establecido objetivos para cada una de las prioridades estratégicas de la empresa. Es fundamental integrar la sostenibilidad en la actividad principal del negocio e incluir metas a través de las funciones para abordar estos objetivos.

Integrar la sostenibilidad tiene el potencial de transformar todos los aspectos de la actividad principal de su empresa, incluyendo su oferta de productos y servicios, segmentos de clientes, gestión de la cadena de suministro, la elección y el uso de materias primas, las redes de transporte y distribución y fin de vida útil del producto.

Para lograr objetivos compartidos o para abordar cambios sistemáticos, las empresas trabajan cada vez más con aliados para mejorar su impacto y su alcance.

En este paso se identifica la manera en que se pueden integrar los ODS a través de las siguientes acciones:

- Anclando objetivos de sostenibilidad dentro del negocio 22
- Integrando la sostenibilidad a través de todas las funciones 23
- Comprometerse con alianzas 24





➤ Anclando objetivos de sostenibilidad dentro del negocio

Es clave tener un liderazgo activo del Presidente y la alta dirección para lograr el éxito de cualquier tipo de cambio organizacional significativo. Para la integración de objetivos de sostenibilidad en el negocio –donde el valor del negocio puede no siempre estar plenamente comprendido por todas las partes de la organización –la dirección dada por los altos mandos es especialmente importante.

También existe un fuerte y creciente reconocimiento del importante papel que las Juntas Directivas, Directorios o Consejos de Administración, desempeñan en la integración de la sostenibilidad en las estrategias de largo plazo los órganos mencionados juegan un papel importante, por ejemplo, integrando objetivos de sostenibilidad en los criterios de contratación y de remuneración de la dirección ejecutiva

Existen dos principios especialmente importantes para asegurarse que los objetivos de sostenibilidad estén sólidamente anclados dentro de las organizaciones:

- Crear un entendimiento compartido de cómo avanzar hacia los objetivos de sostenibilidad crea valor para la empresa, en particular comunicando claramente el caso empresarial y cómo se puede complementar el progreso hacia otros objetivos de negocio;
- Integrar objetivos de sostenibilidad en las revisiones de desempeño y en los sistemas de remuneración de toda la organización, con incentivos adicionales que reflejan la función específica que una actividad o individuo tiene para alcanzar objetivos pertinentes.

Para que los objetivos de sostenibilidad de su empresa sean más efectivos, deben ser una parte integral de todo su sistema de objetivos financieros, estratégicos y operativos, junto con objetivos para áreas como las de ventas y de productividad. En última instancia, las ambiciones de sostenibilidad también se verán reflejadas en la visión, misión y / o en declaraciones del propósito de la empresa, con lo que, fundamentalmente, y de manera destacada se ata el éxito futuro de la compañía con el desarrollo sostenible.

Ejemplos específicos por industria

Con el fin de mostrar ejemplos de liderazgo específicos por industria y para ayudar a identificar oportunidades concretas para que las empresas avancen los ODS, mientras que se crea valor para los accionistas, el Pacto Global de las Naciones Unidas y KPMG lideraron el desarrollo de **una Matriz ODS por Industria** para siete industrias.

➤ Integrar la sostenibilidad en todas las funciones

Aunque equipos de sostenibilidad dedicados y profesionales pueden desempeñar un papel importante en el logro de los objetivos de sostenibilidad de la compañía, el apoyo y el sentido de pertenencia de las funciones corporativas tales como las de I + D, desarrollo de negocios, compras, operaciones y recursos humanos son clave para la incorporación de la sostenibilidad en la estrategia de los negocios, la cultura y las operaciones.

Dependiendo de la naturaleza de la empresa y sus objetivos de sostenibilidad, algunas funciones serán más importantes que otras. Por ejemplo, tienen mayor probabilidad de éxito los objetivos relacionados con proveedores si son de responsabilidad del departamento que gestiona la cadena de suministro. En todos los casos, la responsabilidad individual para el avance en las metas y objetivos individuales ayudará a impulsar el éxito.

Numerosas prácticas conducen al cambio organizacional y apoyan la integración de los negocios, desde la sensibilización y la capacitación, hasta utilización del conocimiento y la inspiración recibida a través de las relaciones con los expertos externos y las partes interesadas.

Para apoyar el desarrollo e implementación de la estrategia de la empresa en su relación con el desarrollo sostenible, muchas empresas han establecido consejos, juntas, o grupos de trabajo de sostenibilidad, integrados por personas de diferentes áreas. En algunas instancias, las estructuras de gobierno también pueden incluir un comité de sostenibilidad a nivel de Junta.

Esto genera el espacio para llevar a cabo debates estratégicos dedicados a las prioridades de sostenibilidad, que pueden ser especialmente valiosas en las primeras etapas de la integración empresarial.

En la práctica: Incorporación de objetivos de sostenibilidad en la organización





➤ Participar en alianzas

En una encuesta del 2014, 90% de una muestra de 38.000 ejecutivos, gerentes y líderes de opinión encuestados, concordaron en que al abordar eficazmente los temas de sostenibilidad, estos no se pueden gestionar de manera aislada.

Esta apreciación del valor de la colaboración también se construye de manera explícita en el diseño de los ODS, con el ODS 17 esbozando diversas metas de alianzas intersectoriales.

En general, una empresa puede explorar al menos tres tipos de asociaciones:

- Asociaciones de cadena de valor, en las que las empresas de la cadena de valor combinan habilidades complementarias, tecnologías y recursos y aportan nuevas soluciones a los mercados;
- Las iniciativas del sector que unen a diferentes líderes de la industria en un esfuerzo de elevar los estándares y prácticas en toda la industria y superar los retos compartidos;
- Asociaciones de múltiples partes interesadas, donde los gobiernos, el sector privado y las organizaciones de la sociedad civil unen sus fuerzas para hacer frente a desafíos complejos.

Los ODS pueden ayudar a reunir a socios en torno a un conjunto compartido de objetivos y prioridades. La construcción de alianzas eficaces de desarrollo sostenible, requiere de un alto grado de compromiso por parte de los interesados. Los socios deben tratar de establecer objetivos compartidos, aprovechar sus respectivas competencias básicas, despolitizar los proyectos, desarrollar estructuras de gobernanza claras, crear un único marco de seguimiento, concentrarse en los impactos, pronosticar necesidades de recursos futuros, y crear un proceso de gestión del conocimiento. Para las nuevas alianzas, se recomienda empezar poco a poco, pero diseñar para escalar.

Reportando y comunicando



En la última década, la práctica de divulgar la sostenibilidad corporativa ha aumentado dramáticamente y en línea con la demanda de información de las partes. Es importante reportar y comunicar continuamente sobre su progreso frente a los ODS, para comprender y satisfacer las necesidades de sus partes interesadas.

En los últimos años, muchos gobiernos, reguladores del mercado y bolsas de valores han iniciado políticas y regulaciones sobre el proceso de reporte. Existen en el mundo por lo menos 180 políticas e iniciativas nacionales sobre el proceso de reporte de sostenibilidad, y aproximadamente dos tercios de ellas son obligatorias.

Hoy en día, la mayoría de las compañías más grandes del mundo dan a conocer su desempeño e impactos sobre sostenibilidad. De las 250 compañías más grandes del mundo, el 93% reporta sobre su desempeño en sostenibilidad, ver la Encuesta Sobre Reportes de Responsabilidad Corporativa de KPMG 2013.

Los ODS hacen de este nivel de reporte una expectativa clara. La meta 12.6 de los ODS pide a los gobiernos de todo el mundo “Alentar a las empresas, en especial las grandes empresas y las empresas transnacionales, a que adopten prácticas sostenibles e incorporen información sobre la sostenibilidad en su ciclo de presentación de informes”.

Este paso describe las acciones necesarias en materia de reporte y comunicaciones:

> Procesos de reporte y comunicación efectivos	27
> Comunicando el desempeño frente a los ODS	28



El desarrollo de sistemas para integrar la gestión de temas sobre desarrollo sostenible en la toma de decisiones empresariales cotidiana, es una necesidad en la transición hacia un proceso de reporte más significativo y eficaz.

Más que una simple pieza de comunicación para las partes interesadas claves, un proceso de reporte eficaz crea confianza y apoya la creación de valor a través de una gestión integrada del desempeño. Puede también ser una herramienta poderosa para estimular cambios internos y la toma de decisiones. No en vano, el proyecto de WBCSD en colaboración con **Radley Yeldar**, llamado **Reporting Matters***, muestra que la información de la sostenibilidad se está convirtiendo cada día en algo importante para la buena toma de decisiones de inversiones.

La calidad de los contenidos varía mucho entre las organizaciones reportantes, pero las investigaciones muestran una mejora general. El desarrollo de estándares y regulaciones es fundamental para que esto avance hacia una mejor práctica de divulgación, así como la comprensión del papel que los datos e información no financieros juegan en el éxito continuo.

Además de los informes oficiales, las empresas están utilizando cada vez más una variedad de canales para comunicar su estrategia y desempeño en sostenibilidad. Grandes empresas, así como pequeñas y medianas se beneficiarán de informar y comunicar públicamente su contribución a los ODS. Los sitios web corporativos, las redes sociales, eventos, productos y etiquetas de servicios, el mercado y la publicidad son algunas de las muchas maneras efectivas de comunicar a las partes interesadas sobre la sostenibilidad.

Si bien en sus orígenes, los informes de sostenibilidad fueron vistos como una manera de construir confianza y mejorar la reputación, ahora se han convertido en una herramienta estratégica que también se utiliza para: apoyar los procesos de toma de decisiones sostenibles, estimular el desarrollo organizacional, impulsar un mejor desempeño, relacionarse con las partes interesadas y atraer inversiones.

Una revolución de datos

En la primavera de 2016, la ONU identificará una serie de indicadores globales y universales para medir y monitorear el progreso de los ODS.

A medida que la ONU, los gobiernos, e instituciones de investigación se reúnen y analizan la información relacionada con los indicadores, esto traerá consigo una revolución de datos para el desarrollo sostenible, (ver www.undatarevolution.org). Esto implica suministrar información de alta calidad acerca de los aspectos adecuados, en el momento oportuno, con el fin de facilitar una mejor toma de decisiones.

La revolución de datos para el desarrollo sostenible, se beneficiará de los cambios en la forma en que el sector privado produce datos sobre su desempeño en desarrollo sostenible. Esto requerirá datos más accesibles, comparables, disponibles en tiempo real y basados en estándares ampliamente reconocidos. Al ofrecer un inventario existente de indicadores de negocio mapeados contra los ODS, la página web del SDG Compass (www.sdgcompass.org) permitirá a las empresas iniciar o acelerar esta actividad.

El sector privado desempeñará un papel clave en el logro de esta revolución, no sólo como productor de datos, sino también como fuente de financiación y creatividad que facilitará el desarrollo de nuevas tecnologías y soluciones innovadoras para reunir, analizar y compartir los datos efectivamente.



Proceso de reporte y comunicación efectivos

Es importante que las empresas utilicen los estándares internacionalmente reconocidos para sus procesos de elaboración de reportes de sostenibilidad, tales como los estándares exhaustivos ofrecidos por GRI y/o mecanismos de información a nivel de aspecto como los del CDP y otros. Ejemplos de otros mecanismos de información a nivel de aspecto incluyen el UNGP Reporting Framework* y el CDSB Framework*. El sitio web del SDG Compass (www.sdgcompass.org) incluye una selección de otros estándares y marcos.

Las empresas pueden optar por usar formatos de reporte y comunicaciones existentes, o pueden preparar un informe o comunicación independiente de forma más concisa.

A medida que en los últimos 20 años el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad ha evolucionado, han surgido una serie de principios fundamentales. Por ejemplo, el GRI ha definido diez principios para la elaboración de informes de sostenibilidad: participación de los grupos de interés, contexto de sostenibilidad, materialidad, exhaustividad, equilibrio, comparabilidad, precisión, puntualidad, claridad y fiabilidad. Estos principios están ayudando a las empresas a preparar información de alta calidad sobre aspectos importantes y son además útiles tanto para la elaboración de los informes de sostenibilidad, como para las comunicaciones en general. Varios de estos principios se convierten en algo aún más importante y realizable con la llegada de los ODS. Un ejemplo es el principio de “contexto de sostenibilidad”, que direcciona a las empresas a presentar información sobre el desempeño en el contexto más amplio de sostenibilidad, y con referencia a condiciones y objetivos de desarrollo sostenible más amplios.

Los ODS proporcionan un marco para que las empresas entiendan su contexto de sostenibilidad.

En el camino a un proceso de reporte más eficaz, se aconseja a las empresas centrar sus informes y comunicaciones en aspectos materiales. En el proceso de elaboración de reportes de sostenibilidad,

los aspectos materiales se definen como aquellas cuestiones que reflejan los impactos económicos,

sociales y ambientales más importantes de la compañía (identificados en el **paso 02**), sean positivos o negativos; así como aspectos que influyen sustantivamente en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés, tal como se ha definido en las **Guía para la Elaboración de Memorias de Sostenibilidad del GRI G4, del 2013**.

Es probable que la lista de aspectos materiales de su empresa incluya las prioridades estratégicas identificadas como resultado del **paso 02**. Su empresa debería informar acerca de los aspectos positivos y negativos relacionados con su desempeño frente a estas prioridades. Esto asegurará que el informe cubra las responsabilidades mínimas relacionadas con los ODS; la forma en que aborda (potencialmente) los impactos adversos sobre los ODS; y la forma en que utiliza sus competencias básicas, tecnologías y soluciones para seguir contribuyendo a la consecución de los ODS.

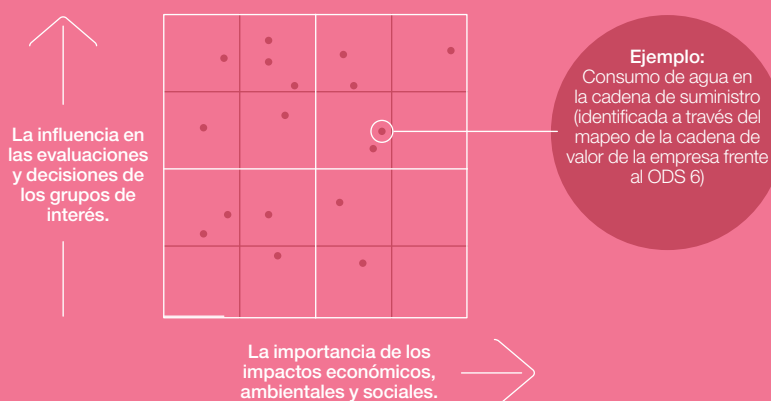
Además, un informe efectivo tendrá en cuenta temas de gran importancia para las partes interesadas. Esto significa responder a los intereses, preocupaciones y expectativas razonables planteadas por los grupos de interés (como se explica en el **paso 02**), con respecto a las acciones de la compañía y las respuestas a los ODS, incluso si los ODS en cuestión no han sido identificados como una prioridad por la compañía.

Además, un informe efectivo tendrá en cuenta temas de gran importancia para las partes interesadas. Esto significa responder a los intereses, preocupaciones y expectativas razonables planteadas por los grupos de interés (como se explica en el **paso 02**), con respecto a las acciones de la compañía y las respuestas a los ODS, incluso si los ODS en cuestión no han sido identificados como una prioridad por la compañía.

Las empresas pueden hacer uso de la verificación externa competente e independiente como una forma de aumentar la credibilidad y la calidad de sus informes.

✓ Vea a continuación un ejemplo en la práctica

En la práctica: Mapeo de prioridades en el reporte de ODS a través de la materialidad





➤ **Comunicando el desempeño frente a los ODS**

Los ODS proporcionan un lenguaje común para el proceso de reporte. Este marco común para el desarrollo sostenible, también puede contribuir a definir cómo priorizar la narrativa de reporte y el tipo de divulgaciones que una empresa hace sobre su desempeño, a través de una variedad de comunicados sobre su desempeño en desarrollo sostenible.

Muchas empresas ya reportan y comunican sobre temas incluidos en los ODS, como por ejemplo, el cambio climático, la gestión sostenible del agua o el empleo y el trabajo decente. El alinear la presentación de informes y los comunicados de su empresa con los ODS, significa tanto poder discutir el desempeño en el contexto de las expectativas establecidas por los ODS, así como poder tener una alineación de las divulgaciones con el lenguaje de los ODS para asegurar un diálogo común entre las partes interesadas.

Para cada ODS identificado como relevante, las empresas pueden revelar:

- Por qué el ODS ha sido identificado como relevante y cómo fue identificado (por ejemplo, describir el proceso para la definición de prioridades del ODS y de qué manera han participado los interesados);
- Los impactos significativos, ya sean positivos o negativos, relacionados con el ODS pertinente;
- Sus objetivos para el ODS pertinente y el progreso realizado en su consecución;
- Sus estrategias y prácticas para el manejo de los impactos relacionados con los ODS y el logro de objetivos a través de la integración en toda la empresa (por ejemplo, una descripción de las políticas, sistemas y procesos, tales como la debida diligencia).

Los KPI y otros indicadores que su empresa haya definido en el proceso de evaluación de impactos y el establecimiento de objetivos - tal y como se describe en el **paso 02** y en el **paso 03** - son puntos de partida importantes para la selección de los indicadores relevantes en el proceso de reporte. Para efectos de reporte y comunicación, estos indicadores pueden complementarse con indicadores adicionales. Ambos conjuntos se pueden seleccionar, mediante el uso del inventario de indicadores de negocio existentes mapeados frente a los ODS en www.sdgcompass.org

Además, para permitir el reporte sobre los impactos en los grupos desfavorecidos, marginados o vulnerables, es importante utilizar indicadores que permitan la desagregación usando criterios socioeconómicos, tales como el género, edad, raza, etnia, discapacidad y otras características relevantes.

Las empresas que opten por realizar un informe de ODS autónomo, pueden estructurar y organizar la información en el informe en torno a los ODS pertinentes, dirigiendo claramente a los lectores a donde pueden ubicar la información sobre los ODS que sea más importante para ellos.

Las empresas que integran la información sobre los ODS dentro de los tipos existentes de informes o comunicaciones, pueden utilizar soluciones visuales como íconos para cada uno de los ODS pertinentes y resaltar así información de los ODS relevante. Además, también pueden destacar los ODS relevantes en la tabla de contenido. Por ejemplo, las empresas que utilizan un estándar como el GRI para informar acerca de su contribución a los ODS, pueden agregar una columna al Índice de Contenido GRI, y mapear contenidos del GRI relevantes frente a la lista de ODS pertinentes.

Los ODS integran los aspectos económicos, sociales y ambientales, y trabajan juntos para lograr un desarrollo sostenible en todas sus dimensiones. Como tal, las empresas se beneficiarán de reconocer y de articular los vínculos entre estos elementos en sus informes y comunicaciones. Por ejemplo, muchos temas, tales como la igualdad de género, la salud o el consumo y la producción sostenible, están presentes en varios ODS. Para su empresa puede ser útil explicar cómo el progreso realizado en un área ha contribuido al progreso de las demás áreas.

Reconocimientos

El GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el WBCSD quieren agradecer a las numerosas personas, empresas y organizaciones que contribuyeron a esta publicación, con inspiración en las recomendaciones y con la realimentación proporcionada durante los períodos de consulta.

Un agradecimiento especial a Radley Yeldar por la edición y el diseño.

Los socios también aprecian enormemente el apoyo prestado por PwC, IO Sustainability, la Agencia Sueca de Desarrollo Internacional (ASDI) y la Secretaría de Estado Sueca para Asuntos Económicos (SECO).

El SDG Compass es el resultado de un esfuerzo colectivo que involucra a muchos colegas del GRI, del Pacto Global de las Naciones Unidas y de WBCSD, incluyendo:

GRI

Líder: Pietro Bertazzi (Bertazzi@GlobalReporting.org), Bastian Buck, Diana Danciu, Laura Espinach,

Teresa Fogelberg, Anne Kullman, Punjanit Leagnavar, y Rashmi van de Loenhorst

Pacto Global de las Naciones Unidas

Líder: Ole Lund Hansen (hansen4@un.org), Swati Chaudhary, y Emmeline Skelton

WBCSD

Líder: Mark Didden (Didden@wbcsd.org), Anaïs Blasco, Emily Grady, Rodney Irwin, Carina Larsfalten, y Amanda WilliamsCarina Larsfalten, and Amanda Williams

Acerca de la traducción al español de la Guía SDG Compass

La Guía SDG Compass se ha redactado en lengua inglesa. Así pues, si bien la presente traducción se ha elaborado respetando unos criterios de calidad muy rigurosos, la versión inglesa sigue considerándose el documento oficial. Todas las actualizaciones referentes a SDG Compass se publicarán en el sitio web www.sdgcompass.org

La traducción de la versión en español ha sido revisada por GRI Hispanoamérica, Red Colombiana del Pacto Global y el capítulo colombiano del WBCSD, CECODES-Desarrollo Sostenible.

La traducción ha sido patrocinada amablemente por: El Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo en Colombia e Interconexión Eléctrica S.A. E.S.P ISA.

Acerca de nosotros



United Nations
Global Compact



Desarrollado por GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD), la SDG Compass incorpora realimentación recibida a través de tres períodos de consulta con empresas, agencias gubernamentales, instituciones académicas y organizaciones de la sociedad civil de todo el mundo.

Acerca del GRI

GRI es una organización internacional independiente que ha sido pionera en el proceso de elaboración de memorias de sostenibilidad corporativas desde 1997. La misión del GRI es empoderar a los tomadores de decisiones de todo el mundo, a través de sus estándares para la elaboración de memorias de sostenibilidad y de su red de múltiples partes interesadas, para tomar acciones hacia una economía y un mundo más sostenibles.

www.globalreporting.org

Acerca del Pacto Global de las Naciones Unidas

El Pacto Global de las Naciones Unidas es un llamado a las empresas a alinear sus estrategias y operaciones con principios universales en materia de derechos humanos, trabajo, medio ambiente y anticorrupción, y a tomar acciones que permitan avanzar en las metas de la ONU. Es la iniciativa de sostenibilidad corporativa más grande del mundo, con más de 8.000 empresas participando en 160 países.

www.unglobalcompact.org

Acerca de WBCSD

El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (WBCSD por sus siglas en inglés) se ha comprometido a motivar a la comunidad empresarial mundial para crear un futuro sostenible para las empresas, la sociedad y el medio ambiente. El WBCSD proporciona un foro para que sus 200 empresas miembros escalen las soluciones de negocio que cambian el statu quo.

www.wbcsd.org

Aviso Legal

Este documento ha sido publicado por GRI, el Pacto Global de las Naciones Unidas y el WBCSD. Esta publicación ha sido preparada únicamente para dar una orientación general sobre asuntos de interés, y no constituye una guía de asesoramiento profesional. Usted no debe trabajar sobre la información contenida en esta publicación sin obtener asesoramiento profesional específico. Ninguna representación o garantía (expresa o implícita) se da en cuanto a la exactitud o integridad de la información contenida en esta publicación, y, en la medida permitida por la ley, GRI, El pacto Global de las Naciones Unidas y el WBCSD, sus miembros (en su caso), empleados y agentes no aceptan ni asumen ninguna responsabilidad legal, obligación o deber de cuidado por las consecuencias de cualquier actuación suya o de otros, o de abstenerse a actuar, en cuanto a la información contenida en esta publicación o por cualquier decisión que se tome basada en ella.

Dónde puedo encontrar más información?

En nuestra página web podrá encontrar recursos que le ayudarán a su empresa a alinear su estrategia con los ODS.

El sitio web incluye:

- **Esta guía SDG Compass (un resumen ejecutivo como una descarga independiente), explicando más en detalle los cinco pasos para la implementación.**
- **Un inventario en tiempo real de los indicadores de negocio existentes desde fuentes pertinentes y ampliamente reconocidas, mapeados frente a los 17 ODS y sus metas..**
- **Un inventario en tiempo real de herramientas de negocios mapeados contra los ODS.**
- **Un resumen de dos páginas de cada ODS, que cubre el papel de las empresas, y ejemplos ilustrativos de soluciones de negocio, indicadores y herramientas.**

www.sdgcompass.org