



# Boardroom Questions

Incorporación de temas ASG en la estrategia y gestión de riesgos del Consejo de Administración



La importancia estratégica que tiene la gestión de temas ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) aumenta para los diferentes grupos de interés, tales como inversionistas, empresas, calificadoras, activistas, colaboradores, clientes, reguladores, entre otros.

Factores ambientales, como el cambio climático, así como asuntos de índole social, reciben actualmente un mayor escrutinio, por lo que deben ser tomados en cuenta en las agendas de los consejos de administración, así como revelarse mediante reportes anuales y de sostenibilidad, considerando el cumplimiento y surgimiento de regulaciones actuales y futuras.

## ¿Qué es y por qué es un tema crítico para el Consejo de Administración y el Comité de Auditoría?



La incorporación de los aspectos ASG en la estrategia y procesos de gestión de riesgos respectivos es crucial para garantizar la sostenibilidad de las compañías, y asegurar el cumplimiento de expectativas sobre conformar empresas proactivas y responsables con el medioambiente y la sociedad.

En este sentido, es fundamental que se identifiquen los temas críticos particulares de cada compañía en función de su sector, realizando un ejercicio de doble materialidad que permita enfocar el contenido de los reportes anuales y de sostenibilidad en la información más relevante, así como verificar que cumpla con las nuevas normativas en la materia.

Por tanto, el Consejo y el Comité desempeñan un papel crucial en la formalización de la gestión de sostenibilidad, en la aprobación de las inversiones vinculadas a los proyectos que den cumplimiento a los objetivos sociales y ambientales, y para asegurar la fiabilidad de la información que se genera para la toma de decisiones de inversionistas y otros grupos de interés.

## Impactos, beneficios e implicaciones para el Consejo



La falta de compromiso con estos temas y el hecho de caer en prácticas como el *greenwashing* o *socialwashing*, así como la carencia de un proceso sólido de calidad en gestión de riesgos ASG, son objeto de críticas, por lo que el Consejo y el Comité deben saber identificar los distintos temas materiales, y reconocer los desafíos comunes en México, abarcando temas relacionados con el cambio climático, el estrés hídrico y asuntos sociales relacionados con las y los colaboradores o la comunidad, los cuales representan potenciales riesgos financieros.

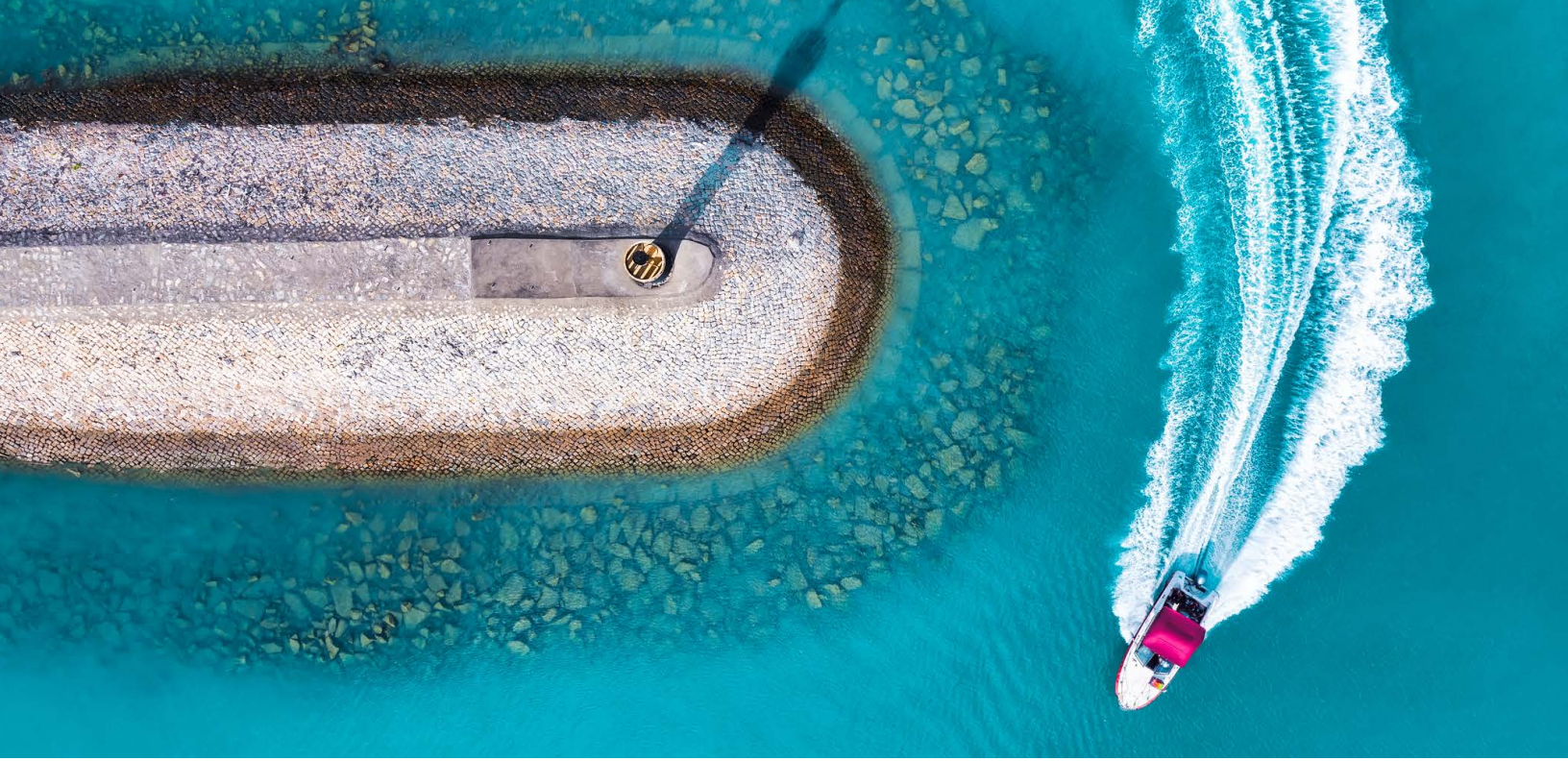
Además, el cumplimiento de las expectativas y toma de decisiones relacionados con los reportes de sostenibilidad son la principal vía para comunicar el compromiso de las organizaciones con dichos temas; no obstante, surgen riesgos vinculados a la introducción de nuevas formas de información fraudulenta o fraude financiero en informes anuales, así como en las normativas de revelación de sostenibilidad locales e internacionales.

## Preguntas para el Consejo de Administración o el Comité de Auditoría



El Consejo y el Comité son responsables de supervisar la gestión de los aspectos ambientales y sociales, identificando los impactos y riesgos asociados. Además, deben dar seguimiento a los objetivos estratégicos para garantizar controles efectivos en la generación de información confiable y el cumplimiento regulatorio. En este sentido, puede resultar de valor que se planteen las siguientes preguntas:

- ¿Qué temas materiales o estratégicos de la agenda ASG están alineados con la industria o los desafíos de la región? ¿Cuáles se asocian con la estrategia de la empresa?
- ¿Existen marcos de control interno que aseguren la calidad de la información que se incluye en los reportes de sostenibilidad?
- ¿Cuáles son los indicadores clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) que permiten medir el éxito de dichas estrategias?
- ¿Qué metodologías o normativas sigue la compañía para generar dichos reportes?
- ¿La compensación variable de la Alta Dirección está vinculada con el desempeño y cumplimiento de los compromisos ASG?
- ¿Existen repercusiones por falta de compromiso con los aspectos ASG?
- ¿Cómo se integran los temas ASG a la cultura organizacional? ¿Se incorporan en las agendas del Consejo y el Comité?
- ¿Qué canales de comunicación existen para que las partes interesadas proporcionen retroalimentación?
- ¿La información revelada es revisada por auditores externos?



## Preguntas para la Alta Dirección



La Alta Dirección desempeña un papel clave en la gestión de iniciativas ASG, por lo que, para implementar con eficiencia estos temas, es importante que se plantee las siguientes preguntas:

- ¿Existe un claro entendimiento y compromiso desde la Alta Dirección con la agenda ASG?
- ¿En la evaluación de riesgos de negocio se incluyen aspectos relacionados con los temas ASG?
- ¿Existen evaluaciones de riesgos e impactos ASG en la cadena de suministro?
- ¿Se integran compromisos de esta índole en la cultura corporativa?
- ¿Qué riesgos se han identificado y cómo se mitigan?
- ¿El análisis de materialidad es consistente con la industria y los desafíos en la región?
- ¿Cómo se mide el éxito de la implementación de proyectos e iniciativas para atender los temas ASG?
- ¿La organización cuenta con un *software* o sistemas que permitan el manejo adecuado de los datos ASG?
- ¿Cómo se capacita al personal clave para la integración de los temas ASG en la estrategia?
- ¿Existen procesos definidos para emitir información en los reportes de sostenibilidad?
- ¿La compañía cuenta con el capital humano y los recursos adecuados para la preparación y supervisión de los reportes de sostenibilidad?
- ¿Las funciones de Contraloría, Auditoría Interna y Finanzas tienen personal capacitado para monitorear estos esfuerzos?

## Acciones que debe contemplar el Consejo



El Consejo de Administración requiere evaluar su estructura de gobierno corporativo y la de sus comités para asegurar una supervisión efectiva de la estrategia ASG, así como de los esfuerzos vinculados con la transparencia de la información, considerando que estos temas pueden convertirse rápidamente en aspectos regulatorios y reputacionales.

Por lo tanto, es fundamental lograr la participación de todas las personas que forman parte del Consejo, además de su enfoque en las siguientes acciones:

- Crear un comité con responsabilidades específicas
- Evitar duplicar esfuerzos: el Comité de Sostenibilidad puede concentrarse en la definición de factores clave de desempeño y el cumplimiento de la estrategia, mientras que el Comité de Auditoría debe centrarse en la calidad de la información de los reportes
- Profundizar en el análisis de doble materialidad e identificar temas consistentes con los desafíos de la industria y la región
- Identificar si el Consejo cuenta con especialistas en la materia; de no ser así, solicitar la integración de personal independiente
- Capacitar continuamente al talento sobre asuntos ASG
- Evaluar los marcos adecuados para la generación de los reportes de sostenibilidad
- Fomentar una cultura de identificación de riesgos emergentes en toda la empresa
- Solicitar informes periódicos sobre estos temas



### Acerca de KPMG Board Leadership Center en México

Es un programa global con presencia local exclusivo para miembros del Consejo de Administración en México, que tiene como objetivo promover un gobierno corporativo efectivo para impulsar el valor de la empresa a corto, mediano y largo plazo, generando confianza en los *stakeholders* de las organizaciones.

kpmg.com.mx  
800 292 5764 (KPMG)  
blc@kpmg.com.mx



KPMG MÉXICO



KPMG MÉXICO



@KPMGMEXICO



KPMGMX



Es posible que algunos o todos los servicios descritos en este documento no estén permitidos para los clientes de auditoría de KPMG y sus afiliados o entidades relacionadas.

La información aquí contenida es de naturaleza general y no tiene el propósito de abordar las circunstancias de ningún individuo o entidad en particular. Aunque procuramos proveer información correcta y oportuna, no puede haber garantía de que dicha información sea correcta en la fecha en que se reciba o que continuará siendo correcta en el futuro. Nadie debe tomar medidas con base en dicha información sin la debida asesoría profesional después de un estudio detallado de la situación en particular.

© 2024 KPMG Cárdenas Dosal, S.C., sociedad civil mexicana y firma miembro de la organización mundial de KPMG de firmas miembros independientes afiliadas a KPMG International Limited, una compañía privada inglesa limitada por garantía. Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción parcial o total sin la autorización expresa y por escrito de KPMG.