

Traducción al Español Auspiciada por



# PERSPECTIVAS Y PERCEPCIONES GLOBALES

## *Sostenibilidad*

**PARTE 1:** Prepararse para la próxima oleada de normas sobre sostenibilidad

**PARTE 2:** Cómo la sostenibilidad impulsa la gobernanza de datos

**PARTE 3:** Estrategias de gestión del cambio para el éxito de la gobernanza de la sostenibilidad

# ÍNDICE

<b>Parte 1:</b> .....	<b>4</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>5</b>
<b>Entender las Nuevas Normas</b> .....	<b>6</b>
Las normas de divulgación se extienden globalmente .....	6
<b>Un buen comienzo</b> .....	<b>8</b>
Planificación para el éxito .....	8
<b>Un nuevo enfoque de los controles</b> .....	<b>10</b>
Información rigurosa .....	10
<b>El valor de los auditores internos</b> .....	<b>12</b>
Reporteros experimentados se apoyan en la garantía independiente .....	12
<b>Conclusión</b> .....	<b>13</b>
<b>PARTE 2</b> .....	<b>14</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>15</b>
<b>Nuevos tipos de datos</b> .....	<b>16</b>
Esfuerzos transparentes de sostenibilidad .....	16
<b>Informes integrados</b> .....	<b>19</b>
Facilitar la coherencia y la exhaustividad .....	19
<b>Aprovechando la tecnología</b> .....	<b>20</b>
Atención a las demandas de información.....	20
<b>Conclusión</b> .....	<b>22</b>
<b>PARTE 3</b> .....	<b>23</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>24</b>
<b>Objetivos de sostenibilidad</b> .....	<b>25</b>
La meta es el viaje .....	25



<b>Anexo 1:</b> .....	<b>26</b>
<b>Funciones de auditoría interna</b> .....	<b>28</b>
Dónde aportar el máximo valor.....	28
<b>Conclusión</b> .....	<b>30</b>



# Parte 1:

---

## Prepararse para la próxima oleada de normas sobre sostenibilidad

### Sobre los Expertos

#### **Mandi McReynolds**

Mandi McReynolds es una autora galardonada con casi dos décadas de experiencia dirigiendo equipos de ESG en cuatro sectores. Como vicepresidenta de ESG global y directora de sostenibilidad de Workiva, McReynolds ayuda a ejecutivos de todo el mundo a impulsar el valor empresarial y el impacto social a través de la transparencia, la responsabilidad y la innovación. McReynolds también es copresentadora de ESG Talk, un podcast semanal que presenta conversaciones francas con líderes empresariales que exploran la intersección entre sostenibilidad, finanzas y GRC.



# Introducción

---

## El futuro está aquí

**El cambio ha llegado a la norma sobre informes de sostenibilidad.** El cambio ha llegado a la norma sobre informes de sostenibilidad. Los nuevos mandatos de organismos como la Unión Europea y la Comisión del Mercado de Valores de EE. UU. significan que los controles y el cumplimiento de los informes de sostenibilidad son ahora preocupaciones fundamentales para las organizaciones.

Este nuevo régimen normativo promete influir en la forma en que las organizaciones abordan la elaboración de informes de sostenibilidad y bien podría influir en los objetivos relacionados con la sostenibilidad. Mientras tanto, se espera que el mayor nivel de información pública disponible sobre los esfuerzos de sostenibilidad siga impulsando las decisiones de inversión en gestión de activos.

Este informe aborda cómo los auditores internos pueden ayudar a sus organizaciones a gestionar la nueva ola de normas.



# Entender las Nuevas Normas

## Las normas de divulgación se extienden globalmente

---

### De voluntario a obligatorio

Hasta hace poco, los informes de sostenibilidad de las empresas solían ser voluntarios, permitiendo a las organizaciones elegir qué normas o elementos de las normas querían seguir y cómo o dónde querían informar sobre ellas. Sin embargo, con más de 500 normas y marcos formales e informales disponibles, las organizaciones se esforzaban por determinar qué directriz o combinación de directrices se ajustaba mejor a sus necesidades, mientras que las que se basaban en los estados financieros se enfrentaban a la falta de exhaustividad o comparabilidad de la información.

Esto va a cambiar ahora, al menos en cierta medida, con la adopción por parte de la Unión Europea y Estados Unidos de nuevas y estrictas normas sobre divulgación de información, y con las orientaciones básicas del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad, que se espera que sean adoptadas en numerosas jurisdicciones. La lista de países que exigen algún nivel de información sobre el clima y los esfuerzos de sostenibilidad se está ampliando rápidamente, incluidas economías importantes como Brasil, Canadá, Japón, Nueva Zelanda, Singapur y el Reino Unido. Las nuevas directrices que se espera que impulsen el cambio incluyen:

- La Directiva de la Unión Europea sobre Informes de Sostenibilidad Corporativa (CSRD) entró en vigor para los informes del año fiscal 2024 publicados en 2025. Se compone de cinco normas medioambientales, cuatro sociales y una que se aplica a la gobernanza, y se aplica generalmente a las empresas más grandes, en función de sus ingresos, activos o empleados. Las normas se aplican a algunas empresas no pertenecientes a la UE, y las pequeñas y medianas empresas que cotizan en bolsa pueden utilizar versiones simplificadas de la norma.
- La Comisión del Mercado de Valores de EE. UU. (SEC) ha establecido recientemente nuevos requisitos de información sobre el clima que las empresas que cotizan en bolsa deben incluir en sus declaraciones de registro y en sus informes generales:

Riesgos importantes relacionados con el clima y actividades para mitigarlos o adaptarse a ellos.

- Información sobre la supervisión de los riesgos relacionados con el clima por parte del consejo de administración del registrante y el papel de la dirección en la gestión de los riesgos importantes relacionados con el clima.
- Información sobre cualquier objetivo relacionado con el clima que sea importante para el negocio, los resultados de las operaciones o la situación financiera del registrante.

Además, las normas de la SEC exigen que algunas empresas declaren las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) de Alcance 1 y Alcance 2. Las emisiones de alcance 1 son las controladas directamente por la empresa. Las emisiones de alcance 2 son emisiones indirectas relacionadas normalmente con la energía que la organización ha comprado a otra fuente. Las empresas también están obligadas a emitir informes de certificación sobre la información exigida. El cumplimiento se realiza de forma escalonada en función de la situación de la empresa registrada en la SEC y del contenido de la información revelada.

Cabe señalar que no todas las empresas están aceptando la nueva norma. La nueva norma de la SEC ha sido impugnada ante al menos seis tribunales de circuito de EE. UU., y al menos uno de ellos ha conseguido suspenderla. A la vista de los diversos recursos, la SEC emitió voluntariamente su propia suspensión a la espera de la revisión judicial.



Las nuevas normas no se limitan a las jurisdicciones nacionales, y se espera que las nuevas directrices para la elaboración de informes de sostenibilidad también influyan en la forma en que las organizaciones abordan la elaboración de informes de sostenibilidad, y en la calidad de la información que verán las partes interesadas. Algunos ejemplos:

- Se espera que un par de nuevas leyes Californianas -la Climate Corporate Data Accountability Act y la Climate-Related Financial Risk Act- tengan un amplio impacto porque se aplican a cualquier gran empresa que haga negocios en el estado, incluidas las entidades privadas. En 2026, las empresas tendrán que empezar a informar sobre las emisiones de Alcance 1 y 2 del año fiscal anterior. A partir de 2027, tendrán que informar sobre las emisiones de Alcance 3, que son las asociadas a sus cadenas de suministro y de valor, correspondientes al año anterior.
- - Aunque no son obligatorias, se espera que las nuevas directrices del Consejo de Normas Internacionales de Sostenibilidad (ISSB) influyan en la elaboración de informes de sostenibilidad en todo el mundo, ya que casi 400 organizaciones de 64 jurisdicciones promueven su adopción. Las normas iniciales del ISSB incluyen la NIIF S1, Requisitos generales para la divulgación de información financiera relacionada con la sostenibilidad, y la NIIF S2, Divulgación de información relacionada con el clima. El ISSB fue creado por la Fundación NIIF para desarrollar una amplia base de información sobre sostenibilidad que satisfaga las necesidades de los inversores y los mercados financieros.

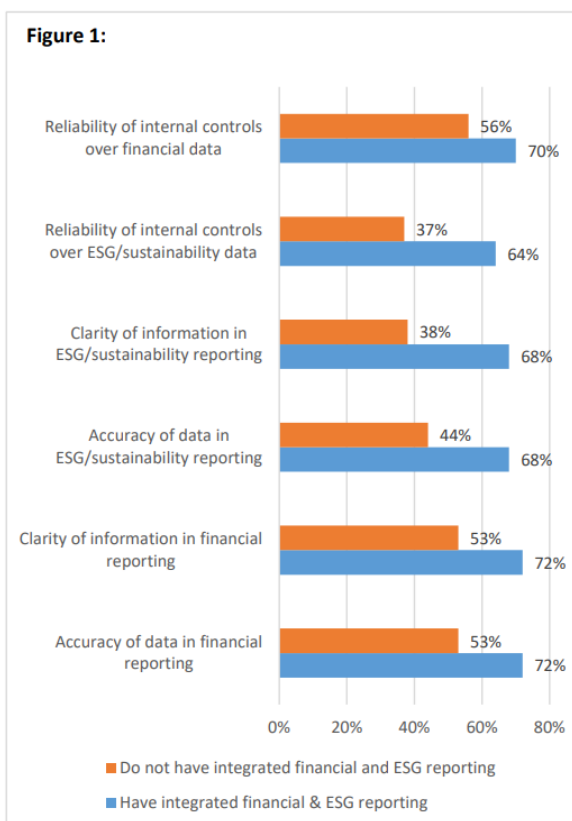


# Un buen comienzo

## Planificación para el éxito

Estas nuevas directrices han aclarado el campo hasta cierto punto, pero también han añadido más complejidad. Según el estudio 2024 Executive Benchmark on Integrated Reporting de Workiva, el 74 % de los directivos cree que el cumplimiento de los requisitos normativos será mucho más difícil el año que viene.<sup>1</sup> Por ejemplo, según Mandi McReynolds, vicepresidenta de ESG global y directora de sostenibilidad, un cliente de Workiva se estaba preparando para abordar 35 normas ESG diferentes en el próximo año, en función de su jurisdicción y de las ubicaciones en las que desarrolla su actividad. Incluso si las empresas no tienen mandatos y pueden utilizar un principio común como las normas de la ISSB, pueden optar por seguir una norma más estricta si puede permitir el cumplimiento en una amplia gama de regiones a medida que sigan apareciendo nuevas reglas. Las nuevas normas también pueden aumentar las expectativas de las partes interesadas, de modo que se puede esperar que las organizaciones cumplan unas directrices que técnicamente no son obligatorias para ellas.

McReynolds recomienda que las organizaciones mejoren su capacidad para cumplir las nuevas expectativas si siguen estos pasos a medida que se preparan para el cumplimiento de la norma:



*2024 Executive Benchmark on Integrated Reporting, Workiva, 2024*

- **Preparación para la complejidad.** Comprender las normas puede no ser la única complicación a la que se enfrentan las organizaciones. Cuando se les preguntó cuál era el obstáculo más importante para integrar la información financiera y la relativa a la sostenibilidad, el 52% de los ejecutivos que participaron en el estudio de Workiva señalaron la complejidad de la recopilación de datos. Cuando se trata de disponer de los recursos necesarios para hacer frente a la nueva complejidad, además de la escasez de profesionales de las finanzas y la contabilidad, las organizaciones también están luchando por encontrar personas con experiencia en sostenibilidad que puedan hacer frente a la creciente complejidad de los datos y las necesidades de información.
- **Aprovechar los métodos existentes.** En lugar de considerar la elaboración de informes de sostenibilidad como una tarea completamente nueva, las organizaciones harían bien en abordar la regulación de la sostenibilidad del mismo modo que ya abordan la elaboración de informes financieros, aconsejó McReynolds. En ambos casos, existe un acuerdo global sobre la necesidad de informar, pero las normas serán diferentes en los distintos países, regiones y estados. Las organizaciones pueden examinar los puntos fuertes y débiles de su información financiera y aplicar lo aprendido a la información sobre sostenibilidad.

1. 2024 Executive Benchmark on Integrated Reporting, Workiva, 2024.





- **No descuides el valor.** Aunque las organizaciones pueden considerar la divulgación de información sobre sostenibilidad como una nueva e importante carga de cumplimiento, deben iniciar el proceso comprendiendo el valor potencial que puede ofrecer una visión más holística e integrada de los resultados financieros y de sostenibilidad. Workiva descubrió que las empresas que elaboraban informes integrados confiaban más en la precisión y claridad de los datos de sus informes financieros y de sostenibilidad, así como en la fiabilidad de los controles internos sobre los informes financieros y de sostenibilidad, por ejemplo (véase la figura 1), y que las empresas que integran la elaboración de informes son más atractivas para los inversores.



# Un nuevo enfoque de los controles

## Información rigurosa

### Atentos a la brecha

Aunque cada vez hay más sobre la necesidad de aplicar a la información no financiera el mismo rigor que se aplica a la información financiera, el abismo entre las opiniones de los ejecutivos y los directivos sobre lo bien que lo estamos haciendo es grande. Según la encuesta de Workiva, el 62% de los ejecutivos están totalmente de acuerdo en que su empresa aplica la misma diligencia a la información ASG que a la financiera, pero sólo el 32% de los directivos dicen lo mismo. Tampoco están de acuerdo en si la empresa ha designado a alguien internamente para supervisar la información y las iniciativas específicas ASG. El 87% de los directivos afirma haberlo hecho, pero sólo el 67% de los gerentes.

"Una responsabilidad importante de la función de auditoría interna es evaluar y supervisar el funcionamiento de los controles de una organización", según las directrices del COSO sobre el control interno de los informes de sostenibilidad, que señala que esta función de supervisión se aplica a los controles internos de los informes de sostenibilidad, así como a los informes financieros. La función de supervisión "se extiende a cualquier riesgo que pueda afectar a la consecución por parte de la organización de objetivos empresariales sostenibles", señala. El estudio COSO incluye:

- Referencias que explican y subrayan el importante papel de la función de auditoría interna en los informes de sostenibilidad.
- - Cuestiones que las organizaciones deben tener en cuenta a la hora de crear y mantener controles eficaces sobre la información financiera y empresarial sostenible.
- - Referencias al papel de la auditoría interna para ofrecer una garantía objetiva sobre la eficacia de la gestión del riesgo empresarial sostenible, la presentación de informes y el cumplimiento normativo relacionado, así como otros esfuerzos clave relacionados con la sostenibilidad.<sup>2</sup>

En Workiva, auditoría interna y finanzas han trabajado juntas para abordar las mejoras necesarias en los controles de los datos no financieros, dijo McReynolds. Y aunque los datos cuantitativos son importantes, los equipos también debatieron cómo gestionar los datos cualitativos en los informes de sostenibilidad. Los datos cualitativos pueden ser importantes para evaluar una serie de nuevas consideraciones, como la gobernanza, el impacto de la organización en su comunidad y su éxito en los esfuerzos de DEI. Pueden consistir en entrevistas, grupos de discusión, encuestas o incluso fotos o dibujos, en función de las cuestiones de que se trate. Las organizaciones tendrán que determinar de qué información disponen y cómo recopilarla y evaluarla. McReynolds recomienda realizar ahora una evaluación de las carencias para identificar qué falta y qué áreas necesitan mejores procesos de recopilación de información,



**PERCENTAGE OF EXECUTIVES WHO STRONGLY AGREE THAT THEIR COMPANY APPLIES THE SAME DILIGENCE TO ESG REPORTING AS IT DOES TO FINANCIAL REPORTING.**



**PERCENTAGE OF MANAGERS WHO SAY THE SAME.**

*Workiva Global ESG Practitioner Survey*

2. "Achieving Effective Internal Control Over Sustainability Reporting (ICSR): Building Trust and Confidence Through the COSO Internal Control—Integrated Framework," COSO, 2023.



y luego determinar cómo medir los datos. La auditoría interna también puede trabajar en equipo con la gestión de riesgos para identificar las amenazas y oportunidades relacionadas con la sostenibilidad y si son inmediatas o emergentes.

Las empresas también deben poder determinar qué información no necesitan. Una determinación importante en relación con las normas de la SEC es si las emisiones de GEI están relacionadas con algo que está bajo el control directo de la organización, en cuyo caso las emisiones deben notificarse como emisiones de Alcance 1 o 2. Si no es así, son emisiones de Alcance 3 que no es necesario notificar. Por ejemplo, Workiva alquila edificios, pero no tiene control sobre las propiedades o su uso de la energía, por lo que determinó que sus emisiones eran de Alcance 3. En el análisis de carencias, "hay que tener claro si la empresa tiene control operativo y financiero", dijo McReynolds, "porque es posible que no haya que buscar esos datos". Este proceso también puede ayudar a las organizaciones a tomar decisiones inteligentes sobre las métricas para asegurarse de que están alineadas con las áreas que son realmente materiales para el negocio. "Tienes que adoptar una postura firme sobre lo que es importante, de lo contrario podrías estar persiguiendo demasiadas métricas", dijo McReynolds.

Está claro que los inversores siguen valorando los informes de sostenibilidad: Según Workiva, el 82% de los inversores tienen en cuenta las cuestiones ASG en sus decisiones de inversión. "Hay que entender lo que es importante para los inversores y las partes interesadas", afirma McReynolds. Los clientes también quieren más información sobre sostenibilidad de las organizaciones de su cadena de suministro.



# El valor de los auditores internos

## Reporteros experimentados se apoyan en la garantía independiente

---

### Evitar sorpresas

**Una encuesta mundial de Workiva a profesionales de ESG** En las organizaciones que llevan más tiempo informando sobre sostenibilidad, se observó que era más probable que sus equipos de auditoría interna o de gestión de riesgos participaran en el proceso, lo que indica una apreciación del valor de la contribución de la auditoría interna.<sup>3</sup> Dado que los auditores internos suelen alertar con antelación sobre riesgos y amenazas potenciales, su aportación será crucial a medida que las organizaciones naveguen por un entorno de información y riesgo desconocido, afirmó McReynolds. En lo que, respecto al cumplimiento, "es importante que sea un deporte de equipo", afirmó. A medida que aumente la demanda de informes financieros y de sostenibilidad y las empresas avancen hacia una economía con bajas emisiones de carbono, "querrán que sus profesionales de auditoría interna y de riesgos los acompañen en la mesa", afirmó. "La auditoría interna será un socio increíble en el equipo."

Entre otras cosas, la auditoría interna puede ofrecer un primer vistazo a los procesos actualizados de control, riesgo e información, de modo que las empresas tengan la oportunidad de mejorarlos antes de hacerlos públicos. "La auditoría interna y las empresas externas de servicios profesionales, actuando como consultores, tienen una gran experiencia en el examen de los riesgos y la evaluación de la eficacia de los sistemas, lo que a veces se denomina "evaluaciones de preparación"", según COSO. "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."

Las organizaciones deberían considerar la posibilidad de realizar una auditoría interna antes que una externa, recomienda McReynolds. Si la organización realiza una auditoría externa sin obtener información de la auditoría interna, puede encontrarse con sorpresas desagradables que podrían haberse solucionado antes. Si la auditoría interna realiza primero una auditoría de los controles y los informes e informa de los resultados al comité de auditoría del consejo de administración, pueden adoptarse nuevas medidas y la empresa puede estar mejor preparada para su auditoría externa. "Es estupendo contar con un auditor interno para navegar por el nuevo mundo de las auditorías ASG", afirmó.

Los auditores internos y sus organizaciones también pueden beneficiarse del aprovechamiento de la tecnología para sus necesidades de cumplimiento. Es probable que los ejecutivos estén de acuerdo, teniendo en cuenta que el 83% pensaba que la IA generativa ayudaría a las organizaciones a cumplir con la norma, y más de la mitad de los inversores institucionales utilizan la IA generativa para evaluar el rendimiento financiero y ASG, según Workiva. Al mismo tiempo, prácticamente todos los profesionales de ESG encuestados consideraron que la tecnología es crucial para gestionar con éxito los informes de ESG y pensaron que el acceso a la tecnología y los datos sería clave para la toma de decisiones para avanzar en la estrategia de ESG en el futuro. "Las empresas tendrán que mantener conversaciones sobre las inversiones en innovación tecnológica que deberían realizar para cumplir la norma y agilizar el trabajo y la complejidad a la que se enfrentan", afirmó.

---

3. 2023 Global ESG Practitioner Survey, Workiva, 2023.



# Conclusión

---

## El valor de la perspectiva

**De cara al futuro, la auditoría interna debe garantizar que la sostenibilidad** de las consideraciones relativas a la presentación de informes se incorpore a sus planes de auditoría. "Empiecen ahora si aún no lo han hecho", dijo McReynolds. En su función de asesoramiento, la auditoría interna puede aconsejar sobre la designación de recursos suficientes para abordar nuevos objetivos o mandatos de información y sobre la creación de controles internos y recopilación de datos al mismo nivel de confianza que los controles internos sobre la información financiera. Los auditores internos también pueden ofrecer una perspectiva sobre cómo recibe el consejo la información sobre sostenibilidad. Es posible que las organizaciones deseen revisar y actualizar los estatutos de varios comités para incluir sus responsabilidades en materia de sostenibilidad y determinar si los esfuerzos de sostenibilidad se informarán al consejo en pleno o a un comité de sostenibilidad separado, al comité de auditoría, al comité de nombramientos y gobernanza o a otro comité. "La auditoría interna puede ser un gran aliado en la gestión de estas consideraciones", dijo McReynolds.



## PARTE 2

---

### Cómo la sostenibilidad impulsa la gobernanza de datos

#### Sobre los Expertos

##### **Hassan NK Khayal, CIA, CRMA, CFE, cCAE**

Hassan NK Khayal es especialista superior en auditoría interna de la Universidad Mohamed bin Zayed de Inteligencia Artificial de Abu Dhabi. La revista Internal Auditor lo incluyó entre los Líderes Emergentes Mundiales 2020 como estrella emergente de la profesión de auditoría interna. Además de sus otras certificaciones profesionales, Khayal posee certificaciones en automatización robótica de procesos, gestión de calidad, salud y seguridad, gestión medioambiental, seguridad de la información, gestión energética y seguridad alimentaria.

##### **Grant Ostler, CIA, CPA**

Grant Ostler es director industrial de Workiva y cuenta con más de 35 años de experiencia, principalmente en las disciplinas de auditoría, gestión de riesgos empresariales y mejora de procesos. Trabajó como CAE durante casi dos décadas para entidades que van desde empresas de la lista Fortune 500 a empresas pre-OPI, creando funciones de auditoría interna desde cero y dirigiendo la implantación de programas de cumplimiento de la Sección 404 de la ley Sarbanes-Oxley de 2002 en tres empresas.



# Introducción

---

## Necesidad de evaluación

**Cada vez más, las organizaciones adoptan conceptos asociados a la sostenibilidad,** En los últimos años, la sostenibilidad se ha convertido en una de las principales preocupaciones de las empresas, al menos en parte como respuesta a la demanda de una mayor transparencia y responsabilidad sobre las acciones que afectan a los accionistas, los empleados, las comunidades en las que operan las empresas y el medio ambiente en general. Aunque las acciones de sostenibilidad han sido voluntarias durante mucho tiempo y las organizaciones podían adaptar a menudo las directrices sugeridas a sus propias necesidades, los nuevos mandatos, como los de la **Unión Europea (European Union)** (EU) y **Comisión de Bolsa de Valores de EE.UU** (SEC), significan que los controles de los informes de sostenibilidad y su cumplimiento son ahora preocupaciones fundamentales para las organizaciones.

Como resultado, las empresas tendrán que evaluar sus enfoques de la elaboración de informes de sostenibilidad y la gobernanza de los datos, ya sea para cumplir con las normas nuevas o previstas y las expectativas de las partes interesadas, o para comprender y realizar un seguimiento del valor de los esfuerzos de sostenibilidad. Este informe analiza el uso de datos no financieros en los informes de sostenibilidad, así como el control interno, el valor de aprovechar la tecnología y otras consideraciones clave.



# Nuevos tipos de datos

## Esfuerzos transparentes de sostenibilidad

---

### El ciber riesgo exige un enfoque global

**Aunque las organizaciones pueden estar bien equipadas** para recopilar información a partir de fuentes de datos tradicionales -como registros financieros o métricas operativas- para muchos tipos de datos sobre sostenibilidad, estas fuentes no satisfarán las nuevas necesidades de elaboración de informes. Para dar transparencia a los esfuerzos de sostenibilidad, las organizaciones tendrán que recopilar y notificar información, como datos no financieros, que no han supervisado o recopilado sistemáticamente en el pasado. Los datos no financieros abarcan una variedad de áreas que afectan o contribuyen a la sostenibilidad de una organización, y estos datos pueden variar significativamente dependiendo de la industria de una organización y otros factores. Algunos ejemplos comunes son:

**Emisiones de gases de efecto invernadero (GEI).** Los reguladores y otras partes interesadas piden a las organizaciones que cuantifiquen las emisiones directas de GEI basadas en su propio consumo de energía, transporte u otros usos y, potencialmente, las emisiones indirectas relacionadas con su cadena de suministro y sus proveedores. Informar sobre estas emisiones es un requisito clave de las normas de la UE y la SEC, así como de otras directrices. Comprender y mitigar las emisiones de GEI es esencial para hacer frente al cambio climático y alinearse con los objetivos mundiales, como los esbozados en el [Acuerdo de París](#), señala Hassan NK Khayal, especialista principal en auditoría interna de la Universidad Mohamed bin Zayed de Inteligencia Artificial de Abu Dhabi. Ya no se pedirá a las organizaciones que informen sólo sobre sus propios esfuerzos de sostenibilidad, sino que también se les pedirá que tomen decisiones sobre vendedores y proveedores y sus esfuerzos de sostenibilidad. Añade que hay un movimiento creciente que busca informar sobre las emisiones de los clientes de una organización. Esto puede suponer un reto, porque las empresas no siempre tienen control sobre quién utiliza sus productos o servicios. Aun así, es posible que haya que tenerlo en cuenta, ya que las empresas no querrían que se las asociara con un cliente conocido por sus malas prácticas medioambientales.

**Uso responsable de los recursos naturales, como el agua, la tierra y las materias primas.** Estos informes pueden aportar beneficios que van más allá del simple cumplimiento de la norma. "Mediante el seguimiento y la información sobre el consumo de recursos, las organizaciones pueden identificar las áreas en las que es necesario mejorar la eficiencia y minimizar el impacto medioambiental", afirma Khayal.

**Evaluar el impacto social de las actividades de la organización.** Esto incluye añadir informes sobre áreas como la diversidad, la equidad y los esfuerzos de inclusión, el compromiso con la comunidad y la filantropía.

Los auditores internos deben ser conscientes de que, con la información no financiera, "la gestión de datos es un gran reto", afirma Grant Ostler, director del sector en Workiva. Mientras que los datos financieros se recuperan con relativa facilidad de un sistema tradicional de planificación de recursos empresariales y se presentan en forma tabular y estructurada, los datos de sostenibilidad suelen proceder de fuentes dispares de toda la organización y, a menudo, no están estructurados con una gran variedad de taxonomías.

En los trabajos relacionados con la ley Sarbanes-Oxley, por ejemplo, los auditores internos no suelen entrar en los sistemas de recursos humanos o de informes de gastos. "Hay un sistema ahí, pero como no es material para las finanzas, nunca ha estado en el ámbito del trabajo de Sarbanes-Oxley", dice. "Ahora, con los nuevos requisitos de informes integrados, va a ser significativo si la organización utiliza el sistema de informes de gastos para determinar el kilometraje total de los viajes de los empleados para que puedan determinar el impacto en los informes de gases de efecto invernadero." Ostler dice que es probable que algunos de esos sistemas nunca se hayan sometido a auditorías internas. "Si nuestra experiencia con la ley Sarbanes-Oxley es un buen indicador, la calidad de los controles



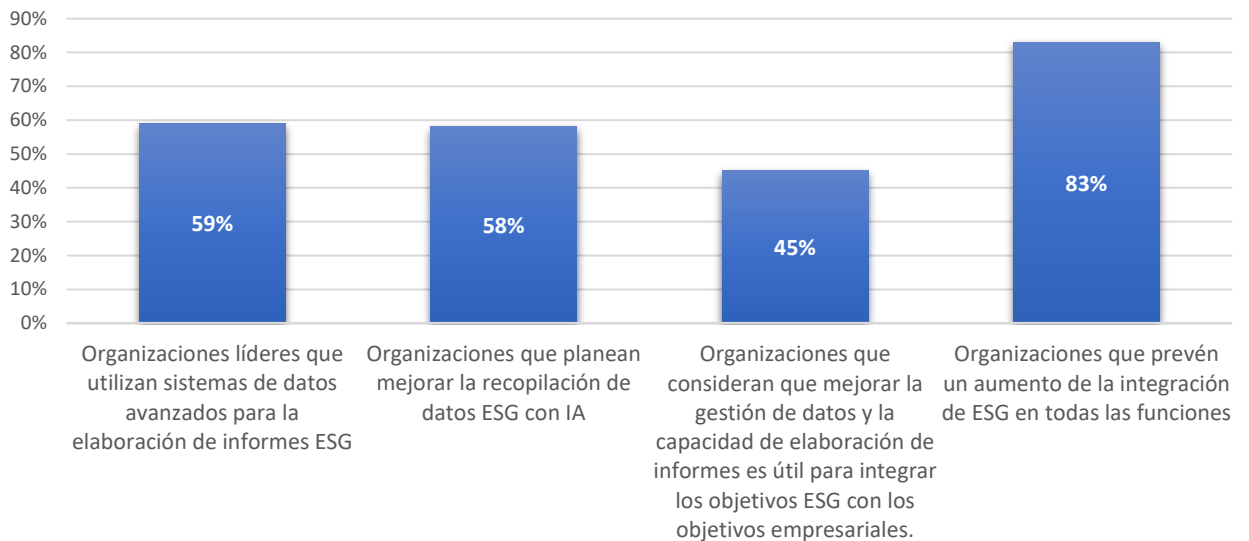


generales de TI para esos sistemas probablemente sea deficiente en algunos aspectos y requerirá correcciones para estar lista para el escrutinio del proceso de aseguramiento". Si los datos se han guardado en una hoja de cálculo u otro sistema no tradicional, puede ser difícil determinar la integridad y exactitud de esos datos.

Sin embargo, hay buenas razones para hacer este esfuerzo, porque las empresas que gestionan eficazmente e informan con precisión sobre consideraciones de sostenibilidad no financiera a lo largo del tiempo pueden generar confianza con las partes interesadas y en toda la cultura de la empresa, según Khayal, además de influir en el bienestar de la sociedad en general. Recopilar y comunicar datos no financieros permite a las organizaciones revelar matices que ofrecen una imagen más precisa de los logros en sostenibilidad. Al comunicar datos no financieros, como el uso de recursos y las emisiones, las partes interesadas y la propia empresa obtendrán datos significativos que presentarán una imagen realista de sus actividades.

## Anexo 1

### Integración de los objetivos ESG con los objetivos empresariales generales



Fuente: "Addressing the Strategy Execution Gap in Sustainability Reporting: 2024 ESG Organization Survey," KPMG, 2024.



# Consideraciones sobre el control interno

## La importancia de los datos de calidad

---

### Evaluación de la eficacia del control

**La auditoría interna ya desempeña un papel crucial** en el asesoramiento sobre todos los requisitos de control y el entorno de control. A medida que las organizaciones reconocen cada vez más el importante papel que desempeña la información no financiera en la creación de valor, los auditores internos pueden ser socios estratégicos para garantizar la fiabilidad y la exactitud. La auditoría interna puede evaluar la eficacia del control para mitigar los riesgos relacionados con la información no financiera en áreas como la exactitud, integridad y exhaustividad de los datos. Los auditores internos también pueden evaluar la fiabilidad de los procedimientos para garantizar que los datos se capturan, verifican y comunican con precisión a las partes interesadas.

Además, "los auditores internos están bien posicionados para ayudar a los propietarios de los procesos a entender qué significa para ellos una buena calidad de datos", afirma Ostler. Esto es especialmente importante con la certificación en el horizonte. "Cuando un tercero examina los datos, no es el momento de descubrir un problema", explica.

Las prácticas de sostenibilidad ya están razonablemente maduras en algunas organizaciones. En este caso, los auditores internos pueden tener inicialmente un papel más tradicional en la auditoría de esas prácticas y dedicar la mayor parte de su tiempo a garantizar el cumplimiento de las normas nuevas y emergentes. Pero para las organizaciones que se encuentran en las primeras etapas de las prácticas de sostenibilidad y presentación de informes, la auditoría interna probablemente asumirá un papel más consultivo y de colaboración, orientando los planes de auditoría y asesorando sobre cómo las iniciativas de sostenibilidad se alinean con los objetivos de la organización. "La auditoría interna puede ser el puente entre el departamento de sostenibilidad, que quiere centrarse en sus objetivos, y el área financiera, que quiere impulsar los beneficios", afirma Khayal. "Tenemos una visión a vista de pájaro de la organización en su conjunto, por lo que podemos reunir a departamentos que de otro modo no estarían en comunicación..."

Un aspecto clave del papel de la auditoría interna puede ser evaluar la idoneidad del marco de control existente desde la perspectiva de los informes de sostenibilidad. Esto incluye identificar si se necesitan más controles para cumplir con los requisitos nuevos o previstos para los datos no financieros. Según Khayal, esto debe hacerse en colaboración con las partes interesadas de toda la organización, incluidos los equipos de sostenibilidad, cumplimiento y alta dirección, para entender sus necesidades específicas de información y los objetivos de riesgo relacionados con la sostenibilidad y la responsabilidad social. "La elaboración de informes de sostenibilidad eficaces requerirá un enfoque holístico", afirma Khayal. "El objetivo es recopilar los datos y métricas correctos y aprovecharlos de forma significativa. Cuando se tienen cinco o seis perspectivas, se puede ver la verdadera historia que cuentan los datos y se pueden reconocer las acciones necesarias para seguir mejorando."



# Informes integrados

## Facilitar la coherencia y la exhaustividad

### La auditoría interna como catalizador

**Cuando empiezan a elaborar informes de sostenibilidad,** Las organizaciones pueden gestionar los informes financieros y no financieros por separado. En el futuro, la auditoría interna puede validar la integración de los procesos de elaboración de informes de sostenibilidad con los procesos financieros para garantizar la coherencia y la exhaustividad. Esto significa alinear la validación de datos, la recopilación y la puntualidad de los informes, así como coordinar la información y la divulgación en todos los ámbitos de la elaboración de informes.

"La auditoría interna puede ser el catalizador", afirma Khayal. Señala varias áreas clave en las que la auditoría interna puede ayudar a las organizaciones a abordar consideraciones importantes:

- **Reglamentos.** Las organizaciones tendrán que navegar por un complejo panorama de normas que rigen la recopilación y el uso de datos no financieros. Si bien muchas pueden estar acostumbradas a abordar las leyes locales, a medida que surjan mandatos de mayor alcance y más exhaustivos tendrán que considerar las normas estatales, federales y regionales, así como las normas específicas del sector para algunas industrias.
- **Legal.** La auditoría interna puede ofrecer garantías y asesoramiento para abordar una serie de consideraciones, entre ellas:
  - **Cumplimiento de las leyes vigentes.**
  - **Verificación de la integridad y exactitud de los datos.** Esto también incluye posibles garantías independientes.
  - **Privacidad y confidencialidad.** Los datos no financieros pueden incluir detalles personales y corporativos sensibles. Las organizaciones tendrán que cumplir leyes de protección de datos como el Reglamento General de Protección de Datos de la UE y la Ley de Privacidad del Consumidor de California.
  - **Gestión de riesgos.** Entre las amenazas a la información sobre sostenibilidad figuran las violaciones de la seguridad y el riesgo reputacional asociado, así como el incumplimiento de la norma.
  - **Comunicación con las partes interesadas.** La auditoría interna tiene la función de garantizar que la organización comunique con precisión, transparencia y de conformidad con los requisitos reglamentarios.
- **Ética.** Las prácticas sostenibles de gobernanza de datos deben defender los principios de imparcialidad, transparencia y respeto a las partes interesadas. Este esfuerzo incluirá la obtención del consentimiento informado para la recopilación de datos y la garantía de que los datos son exactos y están protegidos del acceso externo y el uso indebido.
- **Práctico.** La auditoría interna puede asesorar a las empresas sobre el establecimiento de políticas, procedimientos y controles claros para la recopilación y almacenamiento de datos y la forma en que se accede a ellos y se comparten. También puede asesorar sobre las funciones y responsabilidades de los propietarios de los datos y sobre la seguridad de los datos para evitar infracciones y accesos no autorizados, así como sobre normas de garantía de calidad y validación.

"Al abordar estas consideraciones y gestionar de forma proactiva los problemas de cumplimiento, las organizaciones pueden establecer marcos sólidos de gobernanza de datos para la información sobre sostenibilidad que promuevan la rendición de cuentas, la transparencia y las prácticas responsables de gestión de datos", afirma Khayal.



# Aprovechando la tecnología

## Atención a las demandas de información

---

### Nuevo enfoque de la recopilación de datos

Los auditores internos pueden animar a sus organizaciones a aprovechar el poder de la tecnología para abordar las necesidades de elaboración de informes de sostenibilidad. Las tecnologías que Khayal considera más importantes para abordar la elaboración de informes de sostenibilidad incluyen:

1. El análisis y la visualización de datos permiten a las organizaciones analizar y visualizar grandes volúmenes de datos sobre sostenibilidad procedentes de diversas fuentes y elaborar informes más completos. Las herramientas de análisis de datos identifican tendencias, patrones y valores atípicos, proporcionando información valiosa para la toma de decisiones y la gestión de riesgos. La visualización de datos es tan útil que Khayal reta a su equipo a utilizarla en todas las presentaciones
2. Plataformas automatizadas de elaboración de informes, que permiten agilizar la tarea de recopilar, agregar y comunicar datos de sostenibilidad, reduciendo así los esfuerzos manuales y mejorando la precisión y la puntualidad. "La automatización puede permitir a los auditores internos dedicar tiempo a algo único y estratégico que un ordenador no puede hacer", afirma Ostler.

El equipo de Khayal utiliza herramientas que pueden generar informes de auditoría una vez que los auditores internos han realizado las pruebas de auditoría. Otros departamentos pueden automatizar sus propios sistemas y compartir más fácilmente los datos de sostenibilidad con la función de auditoría. La auditoría interna puede ayudar a evaluar la eficacia de estos sistemas automatizados asegurándose de que cumplen la norma.

3. Blockchain y las tecnologías de libro mayor distribuido, que pueden mejorar la transparencia. Blockchain es una forma más avanzada de registros o pistas de auditoría que permite rastrear los datos hasta su origen y posibilita la auditoría interna para garantizar que no se han alterado por el camino. "Puede añadir una mayor responsabilidad en los informes de sostenibilidad al proporcionar registros irrefutables de transacciones e intercambios de datos", afirma Khayal. La auditoría interna puede asesorar sobre la implantación de soluciones blockchain
4. La tecnología de seguimiento medioambiental puede integrarse en el proceso de elaboración de informes de sostenibilidad para crear una pista de auditoría. Las tecnologías de teledetección, por ejemplo, permiten a las organizaciones controlar y recopilar datos sobre factores medioambientales que pueden utilizarse en los informes. La organización de Khayal, que cuenta con 8.000 vehículos, utilizó tecnologías remotas para tomar muestras de 50 de ellos y hacer un seguimiento de su consumo de combustible, emisiones y tiempo de circulación. Los datos pueden utilizarse para elaborar informes y determinar la mejor manera de maximizar la eficiencia de los vehículos.
5. La inteligencia artificial (IA) y el aprendizaje automático, que pueden analizar grandes conjuntos de datos, identificando patrones, correlaciones, oportunidades y riesgos, estableciendo rápidamente conexiones que de otro modo podrían haberse pasado por alto. La auditoría interna puede aprovechar los análisis basados en IA para evaluar la eficacia de las estrategias de gestión de riesgos, identificar los riesgos de sostenibilidad emergentes y recomendar medidas proactivas para mitigarlos. El equipo de Ostler utiliza IA generativa para ayudar a identificar riesgos y controles para abordarlos. "Puede ayudarnos a comprender una perspectiva más amplia y a utilizar nuestro juicio para evaluar esos riesgos", explica.
6. Plataformas de colaboración digital y supervisión y garantía continuas. La colaboración digital puede facilitar la comunicación con las distintas partes interesadas, haciendo más fácil abordar las cuestiones relativas a los informes de sostenibilidad y los requisitos de privacidad y seguridad de los datos. La supervisión y el aseguramiento continuos permiten a las organizaciones hacer un seguimiento de los resultados de sostenibilidad en tiempo real y evaluar la eficacia de los esfuerzos de control y mitigación de riesgos.



Las organizaciones están experimentando un cambio significativo en su forma de abordar los datos y su recopilación. Con tantos datos disponibles gracias a la automatización, el análisis de datos y la inteligencia artificial, puede resultar difícil identificar información significativa, analizarla correctamente y gestionarla y utilizarla con eficacia, señala Khayal. Las organizaciones que aprovechan su tecnología de manera efectiva pueden mejorar sus capacidades para evaluar y abordar nuevas necesidades de informes de sostenibilidad. Las soluciones tecnológicas deben estar alineadas con los objetivos de la organización para mejorar su eficacia e ilustrar mejor el valor que pueden ofrecer, según Khayal.

Es aconsejable pensar primero en la tecnología, añade Ostler. "Es difícil hacer el mejor uso de la tecnología cuando se piensa en ella en el último minuto", lo que puede ocurrir cuando una organización espera a diseñar un proceso antes de crear controles. Como los controles se introducen en el último momento, es probable que sean manuales y no tan eficaces o prácticos como los que se incorporan a los procesos por adelantado. "Hay mucha funcionalidad en la tecnología que no se aprovecha hoy", afirma. Los auditores internos no deben asumir un papel de primera o segunda línea, pero deben participar desde el principio y asociarse con otros profesionales para identificar los riesgos y los controles adecuados a medida que se desarrollan los procesos para capturar, procesar y comunicar datos no financieros. Participar en todo ese proceso reducirá las repeticiones, explica Ostler, y proporcionará mejores resultados.



# Conclusión

---

**La auditoría interna puede desempeñar un papel fundamental en la gobernanza de los datos de sostenibilidad** garantizando que sean fiables, precisos y completos, que mantengan la integridad de los datos y que cumplan las leyes y normas pertinentes. La función puede identificar las mejoras necesarias en la gestión de datos y ofrecer valiosas perspectivas estratégicas para alinear la recopilación de datos y la gobernanza con los objetivos de la organización, las prioridades de gestión de riesgos, la propensión al riesgo y los requisitos normativos. Sus evaluaciones y auditorías independientes de datos no financieros pueden identificar riesgos, oportunidades y áreas de mejora, mejorando en última instancia la resistencia y sostenibilidad de la organización.

"Somos los idealistas que miramos cómo deberían ser las cosas dentro de cinco o diez años", dice Khayal. "Pero a menos que nos pronunciemos hoy, estas cosas no se harán dentro de cinco o diez años". Cada vez es más evidente que la consecución de los objetivos organizativos depende de que se satisfagan las necesidades y expectativas de las partes interesadas y del mundo en el que operan las empresas, afirma. "Para ello, hay que satisfacer sus exigencias, que cada vez incluyen más consideraciones éticas sobre sostenibilidad". Las organizaciones deben reconocer el valor de cumplir los nuevos requisitos de información. Ese valor puede residir simplemente en evitar sanciones y riesgos para la reputación debidos al incumplimiento, o puede encontrarse en aprovechar las ventajas fiscales, la mejora de la reputación o las nuevas oportunidades de negocio que pueden ofrecer unos esfuerzos e informes válidos en materia de sostenibilidad.



## PARTE 3

---

### Estrategias de gestión del cambio para el éxito de la gobernanza de la sostenibilidad

#### Sobre los Expertos

##### **Matej Drašček, PhD**

Matej Drašček es un conferenciante y autor internacional especializado en auditoría interna y ética. Ha sido profesor en diversas universidades y facultades y ha contribuido con numerosos artículos profesionales y científicos sobre temas como la auditoría interna, la ética empresarial y la gestión estratégica. Su libro más reciente, *Ethical Decision-Making in Management*, ha sido publicado por Routledge, Nueva York.

##### **Mandi McReynolds**

Mandi McReynolds, directora de sostenibilidad y vicepresidenta de Global ESG en Workiva, cuenta con 15 años de experiencia dirigiendo equipos de sostenibilidad en cuatro sectores. McReynolds ayuda a empresas de todo el mundo a generar valor empresarial y tener un impacto social positivo a través de la transparencia, la responsabilidad y la innovación. Es copresentadora de ESG Talk, una serie semanal de podcasts en la que participan líderes empresariales de todo el mundo.

##### **Mark Mellen**

Mark Mellen es director del sector en Workiva, la única plataforma unificada del mundo para informes financieros, ASG, auditoría y riesgos. Anteriormente en Deloitte, Mellen tiene más de 15 años de experiencia asesorando a organizaciones en la gestión de riesgos, especialmente centrado en asuntos relacionados con la sostenibilidad y ESG. En Workiva, trabaja de forma transversal para ayudar a mejorar e integrar las capacidades ESG de la plataforma.



# Introducción

---

## Auditoría interna - defensa de la inclusión

Tanto desde el punto de vista normativo como cultural, pocos riesgos han evolucionado más rápidamente que los relacionados con la sostenibilidad. De hecho, la cultura organizativa ha evolucionado -especialmente por la presión de los inversores y la política gubernamental- hasta el punto de que muchas organizaciones sienten hoy una responsabilidad social por su papel en el movimiento global hacia un futuro más limpio, sostenible y equitativo. Este cambio se traduce en prácticas detalladas de elaboración de informes de sostenibilidad, medidas directas para mejorar factores como la huella de carbono y las prácticas derrochadoras, y estructuras actualizadas de gobierno corporativo.

Sin embargo, incluso con una voluntad general de abordar los riesgos de la sostenibilidad, puede haber dificultades en las primeras fases. Aunque la sostenibilidad no es un concepto nuevo, su escala puede causar incertidumbre, y de esa incertidumbre pueden surgir retrasos o incluso resistencia. La tercera parte de la serie de resúmenes de conocimiento global del IIA sobre sostenibilidad destaca la forma que pueden adoptar algunos de estos cambios, y examina el papel vital de la auditoría interna en el apoyo a la organización a través del proceso de cambio.





# Objetivos de sostenibilidad

La meta es el viaje

---

## Comprender los factores del cambio

**El impulso para crear una organización sostenible** suele comenzar cuando la empresa empieza a recibir presiones de uno o varios de los tres ámbitos principales:

1. Reguladores.
2. Inversores.
3. Clientes y partes interesadas.

En años anteriores, el impulso se dirigía a la acción general. "He tenido algunas conversaciones interesantes tanto con grandes empresas como con académicos del mercado sobre cómo las empresas se han limitado históricamente a ir avanzando en materia de sostenibilidad", afirma Mark Mellen, director industrial de Workiva. Eso es mejor que nada, pero en realidad no se consigue nada."

Hoy, sin embargo, la conversación ha avanzado para incluir la acción hacia un objetivo mensurable. El ejemplo más claro puede verse en los objetivos climáticos. "Gran parte de la norma actual en materia de sostenibilidad corporativa se centra en el clima, por lo que creo que estamos asistiendo a una tendencia de objetivos climáticos prioritarios", afirma Mellen. E incluso si la norma no exige específicamente que se establezcan objetivos, creo que está obligando a las empresas a fijarlos, porque está cumpliendo las expectativas de los inversores que no sólo se fijan en la información normalizada, sino también en cómo las empresas establecen objetivos y gestionan el rendimiento."

Aunque los objetivos centrados en el clima son obviamente aplicables a determinados sectores, como la energía y las industrias pesadas, los consejos de administración deben darse cuenta de que el establecimiento de objetivos de sostenibilidad se está convirtiendo en una expectativa que se manifiesta de alguna forma independientemente de la región, el tamaño de la organización o la industria. "Llevo 15 años trabajando en este campo y he visto que esta tendencia se extiende a todos los sectores", afirma Mellen. "Aunque las empresas no tengan grandes posibilidades de influir en el clima, se espera que se fijen objetivos y gestionen lo que puedan. Incluso algo como las emisiones de carbono producidas por el funcionamiento de los ordenadores tiene relevancia."

## Formas de cambio

Las respuestas de las organizaciones para alcanzar los objetivos de sostenibilidad establecidos varían. Los enfoques pueden abarcar:

- Creación de estrategias de sostenibilidad independientes.
- Integrar los objetivos medioambientales, sociales y de gobernanza (ESG) en la estrategia general.
- Incorporar la sostenibilidad a los indicadores clave de rendimiento.
- Integrar la sostenibilidad en los controles estratégicos y operativos.
- Incluir la sostenibilidad en los informes para las partes interesadas internas y externas.
- Crear unidades organizativas independientes para los objetivos de sostenibilidad.
- Desarrollar políticas que aborden diversos aspectos de la sostenibilidad (por ejemplo, gestión de residuos, emisiones, etc.).



En cualquiera de estos enfoques, los primeros pasos implican la aplicación de diversas estrategias, procesos y procedimientos. A menudo, estos pueden ser aumentos de estrategias y políticas preexistentes a través de alguna forma de gestión del programa. Según Mellen, dicha gestión incluirá su propio sistema de procesos de gobernanza, procedimientos de información y mejores prácticas para supervisar el estado de los programas. Con el tiempo, el seguimiento también puede aprovecharse para ajustar -o reajustar y refundir por completo- los objetivos establecidos.

El tiempo es esencial para realizar estos ajustes, especialmente en lo que respecta a las normas de divulgación climática. Según el estado actual de la nueva Norma de Divulgación Climática de la Comisión del Mercado de Valores de EE. UU., los grandes declarantes acelerados deberán informar sobre las divulgaciones S-K y S-X a principios del año fiscal 2025, y las emisiones de Alcance 1 y 2 a partir del año fiscal 2026 (para más detalles sobre otros declarantes, véase el Recuadro 1). En las regiones de Europa, Oriente Medio y África, la información climática es obligatoria desde 2022, mientras que la región de Asia-Pacífico adoptó un enfoque gradual que se aplicó plenamente en el ejercicio fiscal 2023.

## Anexo 1:

	S-K AND S-X DISCLOSURES	ITEM 1502(D)(2), ITEM 1502(E)(2), AND ITEM 1504(C)(2)	SCOPE 1 AND 2 EMISSIONS	LIMITED ASSURANCE	REASONABLE ASSURANCE	XBRL TAGGING
<b>Large Accelerated Filers (LAF)</b>	Fiscal Year Beginning 2025	FYB 2026	FYB 2026	FYB 2029	FYB 2033	FYB 2026
<b>Accelerated Filers (AF)</b>	FYB 2026	FYB 2027	FYB 2028	FYB 2031	N/A	FYB 2026
<b>Non-Accelerated Filers, Smaller Reporting Companies, &amp; Emerging Growth Companies</b>	FYB 2027	FYB 2028	Not Applicable	N/A	N/A	FYB 2027

Fuente: [Executive Summary: A Snapshot of the SEC's Climate Disclosure Rule | Workiva](#)

## Formas de riesgo

Aunque debería haber cierto grado de familiaridad con los elementos de los cambios relacionados con la sostenibilidad, como las políticas y estructuras de información, debido a las políticas ya establecidas, existen riesgos inherentes que podrían causar incertidumbre. Por ejemplo, podría surgir preocupación en torno a variables relacionadas con la presentación de informes, entre ellas:

1. Nuevas metodologías de recopilación de datos.
2. Análisis de datos..
3. Establecimiento de la implicación de la organización.
4. Gestión de recursos.

Además de estos ámbitos, también existe un riesgo más sutil en relación con la ventaja competitiva a largo plazo. "La ventaja competitiva se define por la capacidad de una organización para superar a sus competidores y aportar valor añadido a los clientes", afirma Matej Drašček, profesor adjunto de la Facultad de Economía de la Universidad de Liubliana, en Eslovenia. "Este principio debe aplicarse también a la sostenibilidad. Las iniciativas de sostenibilidad deben estar vinculadas a lo que mejor sabe hacer la organización, lo que también redundaría en beneficios económicos, y por último deberían potenciar la ventaja competitiva de la organización."

"Los objetivos no están impulsados por el cumplimiento", coincide Mandi McReynolds, vicepresidenta de ESG global en Workiva. "Están informados por el medio ambiente, la norma, pero al final, trabajan en favor de lo que es el rendimiento de la empresa. Invertir



en innovación sostenible, reducir las emisiones para ahorrar costes, invertir en tecnología innovadora que ahorre energía... hacia ahí va la nueva economía.”

Aunque todas estas áreas deberían ser relevantes para el debate actual sobre sostenibilidad, los riesgos más importantes, sobre todo al principio, se encuentran en la planificación y aplicación de estrategias y políticas.

Durante la aplicación temprana de las estrategias, la apropiación puede ser de especial relevancia para muchas organizaciones, en gran medida por la falta de comprensión de la responsabilidad compartida de las iniciativas de sostenibilidad, afirma Mellen. "Muchas organizaciones cuentan hoy en día con sistemas de gobernanza adecuados de una u otra forma, pero la cuestión es si los aprovechan y si se implica a los representantes adecuados de cada parte de la empresa", afirma. "Se trata de comunicar la propiedad compartida. Por ejemplo, si hablamos de una estrategia para llegar a la red cero, puede que la propiedad sea de una persona, pero muchas personas son responsables de ayudar a alcanzar el éxito de ese objetivo." Drašček está de acuerdo. "El objetivo es integrar la sostenibilidad en los procesos cotidianos y en la toma de decisiones importantes", afirma. "Esta integración puede lograrse a menudo sin grandes cambios, garantizando que la sostenibilidad se incorpore a cada proceso empresarial importante. En mi opinión, la sostenibilidad es similar a la ética: No debe limitarse a una política o un departamento aparte, sino que debe impregnar todos los aspectos de la organización.”

En el ámbito ESG, el establecimiento de esa mentalidad de propiedad compartida también debe ir más allá de los límites de la organización. Esto debe incluir el establecimiento de líneas de comunicación claras entre todas las partes interesadas, incluidos los socios de la cadena de suministro, las comunidades aplicables y las partes auditoras externas, entre otros. Para iniciativas como la recopilación de datos para la elaboración de informes, estas líneas son especialmente importantes.

“Creo que eso es parte de lo que es realmente único cuando pensamos en ESG”, dice Mellen. "Desde una perspectiva ESG, los datos proceden de muchos lugares diferentes, incluso más allá de las cuatro paredes de la organización. Cuando se empieza a entender eso, se empiezan a ver estas estructuras de gobierno con representación de todas las partes de la organización.”

Cuanto mayor y más compleja sea la organización, más intrincadas pueden ser estas líneas, lo que en sí mismo debe considerarse un riesgo. Desde el punto de vista del tamaño", dice Mellen, "si tienes 500 sedes que tienen que ayudar a conseguir el cero neto, obviamente eso también debería tenerse en cuenta a la hora de poner en marcha procesos sólidos.”



# Funciones de auditoría interna

## Dónde aportar el máximo valor

---

### En busca de oportunidades

**Como ocurre con cualquier riesgo, la auditoría interna ocupa un lugar único** en la organización le permite aportar un valor que ninguna otra función puede lograr fácilmente. La auditoría interna puede aportar valor como consultora y como proveedor tradicional de garantías. Por ejemplo, como consultora, la auditoría interna puede identificar factores críticos de éxito para la implantación de la sostenibilidad. Según Drašček, éstos pueden incluir:

1. Compromiso y apoyo de los líderes.
2. Capacidad de ejecución.
3. Alineación entre las iniciativas específicas y la estrategia general.
4. Planificación eficaz.
5. Buena comunicación.
6. Capacidad para gestionar el cambio organizativo.
7. Financiación adecuada para la aplicación de la estrategia.

Otra de las funciones más importantes de la auditoría interna en este ámbito, según Mellen, es la comunicación continua de las estructuras de gobierno, incluidas las estructuras para alcanzar objetivos específicos (como emisiones netas cero) y el programa ESG general. Esto puede incluir no sólo la aclaración de las estructuras existentes al consejo de administración y al comité de auditoría, sino también la comunicación de nuevas estructuras de gobierno, ya que los riesgos relacionados con ESG requieren nuevos comités compuestos por la dirección ejecutiva.

La alta dirección también se beneficia de la comunicación continua de la auditoría interna. Por ejemplo, la auditoría interna puede aclarar a la dirección cuestiones relacionadas con la sostenibilidad tales como:

- ¿Tenemos una visión clara de todos los riesgos y oportunidades de sostenibilidad, incluidos los riesgos de cumplimiento y las expectativas normas?
- ¿Estamos preparados para abordar la legislación futura o las expectativas normas?
- ¿Cuál es la madurez organizativa de nuestra actual cultura de sostenibilidad, y dónde debería estar?
- ¿Qué compromisos públicos tiene la organización en materia de sostenibilidad y disponemos actualmente de datos que respalden dichos compromisos?

Además, puede asesorar sobre sistemas de gestión de riesgos relacionados con el programa de sostenibilidad, incluidos los procesos y controles que deben establecerse. Esto es fundamental no sólo en el momento de la implantación, sino también mucho después, para poder realizar un seguimiento continuo de forma repetible y transparente.

Para aportar este valor a la hora de planificar y ejecutar los procesos de gestión de riesgos establecidos, la auditoría interna también debe comprometerse con un programa permanente de aprendizaje continuo. Las áreas de comprensión pueden incluir:

- Cómo deben funcionar los controles.
- Procesos de prueba.
- Entornos normativos.
- Análisis de datos pertinentes



Aunque es posible que haya que tener en cuenta la gestión de algunos recursos, las herramientas y los datos necesarios para cumplir estos criterios suelen estar ya en casa. "Depende del grado de madurez de la organización, pero a menudo los recursos adicionales necesarios son mínimos", afirma Mellen. "Es posible que la organización ya disponga de los datos, ya sean datos ESG amplios o datos de energía y emisiones en un sistema actual, y se puede automatizar la extracción de ese tipo de información en un motor de análisis. Por ejemplo, las empresas de la industria pesada dispondrán de una tecnología que permitirá a la auditoría interna examinar las anomalías y el consumo de energía para ayudar a establecer las calificaciones de la huella de carbono para la elaboración de informes."

Más allá de las herramientas de la organización, también es más fácil que nunca -gracias a la inteligencia artificial- encontrar otros recursos pertinentes en línea. Drašček, por ejemplo, recomienda a los auditores internos que se mantengan al día de las investigaciones basadas en la sostenibilidad que se publican continuamente en revistas académicas. Para evitar dedicar demasiado tiempo a leer investigaciones", afirma, "los auditores internos deberían aprovechar las herramientas de IA para resumir artículos y destilar la información clave". Algunas herramientas de IA centradas en la investigación académica son Jenni, Scite, Scholarcy y ChatGPT."

## Relaciones entre compañeros

La sostenibilidad es una responsabilidad compartida que debe unir a las partes tanto dentro como fuera de la organización. Esta mentalidad, especialmente cuando se trata de iniciativas como el cambio climático, puede incluso unir a organizaciones competidoras a través de un intercambio mutuo de conocimientos y mejores prácticas. En este sentido, la auditoría interna puede desempeñar un papel clave, a través de sus propios canales de comunicación establecidos mediante iniciativas como las evaluaciones de garantía de calidad.

"Dado que la ASG y aspectos como la contabilidad del carbono son más recientes para las organizaciones, existe una mayor disposición a compartir las mejores prácticas entre ellas e incluso a hablar de ello ante los auditores", afirma Mellen. "La realidad de cualquier posibilidad de alcanzar muchos de los objetivos para 2050 citados por la norma exige que las industrias trabajen juntas para resolver muchos de estos problemas". Muchos de estos objetivos, también dice, son probablemente insuperables para una organización por sí sola.

Las terceras partes independientes tampoco deben descartarse por su capacidad para compartir conocimientos y ayudar a forjar relaciones interdepartamentales. Por ejemplo, la aportación de terceros a través de la evaluación de una preevaluación o "evaluación de preparación" realizada por el equipo de auditoría interna puede ser extremadamente valiosa. "Lo hicimos dentro de nuestra propia organización", dice McReynolds, "y luego encargamos a un tercero la verificación y la garantía limitada. Fue un paso realmente bueno para nuestro equipo, porque permitió que el equipo de auditoría interna y el de sostenibilidad se reunieran para aprender unos de otros y trabajar juntos en un proceso."



# Conclusión

---

## Establecer la participación

**La sostenibilidad es un tema complejo** y cada día lo es más, por lo que no es razonable esperar que la auditoría interna se convierta en un experto en la materia de la noche a la mañana. Sin embargo, la clave de todo el valor relacionado con la auditoría interna no es tanto educar a las partes interesadas en la sostenibilidad en sí, sino más bien educar a las partes interesadas en la importancia de la sostenibilidad. En otras palabras, la auditoría interna desempeña un papel decisivo a la hora de establecer la aceptación de la sostenibilidad.

Un aspecto esencial que enlaza con todos estos pasos es la necesidad de ser políticamente inteligente dentro de la organización en lo que respecta a la sostenibilidad, afirma Drašček. La sostenibilidad se percibe a menudo como un proyecto favorito, una cuestión de cumplimiento normativo o simplemente una buena estrategia de relaciones públicas. Los auditores internos deben aprovechar su poder organizativo -sin el cual el cambio es imposible- para convencer a los responsables de la toma de decisiones de que la sostenibilidad no es solo una práctica empresarial ética, sino también una estrategia financiera sólida.

Para los que encuentran resistencia, hay algunas estrategias sencillas que la auditoría interna puede utilizar. Una de ellas es documentar directamente la prioridad del riesgo. "Yo sugeriría elaborar una lista de todas las normas relevantes que se acercan en relación con la organización o con los clientes de la organización, y compartir ese tipo de información con los directivos", afirma Mellen.

La auditoría interna puede comunicar tanto los problemas como los beneficios potenciales en igual medida, lo que atiende a la mentalidad de beneficio que a menudo impulsa a las empresas en un nivel básico. La sostenibilidad no es algo que simplemente haya que hacer, sino algo que las organizaciones deben querer hacer activamente.

Por ejemplo, según un informe de 2022 del IBM Institute for Business Value, los clientes tienen más en cuenta que nunca la sostenibilidad en sus hábitos de compra. Los resultados incluyen:

- El 51 % de los encuestados afirma que la sostenibilidad medioambiental es más importante para ellos que hace 12 meses.
- El 49 % de los encuestados afirma haber pagado más por productos sostenibles o socialmente responsables en los últimos 12 meses.

Además de las ventajas monetarias directas, también hay que tener en cuenta otros beneficios derivados, como por ejemplo:

- Mayor atractivo para las nuevas contrataciones, especialmente para las generaciones más jóvenes.
- Mayor resistencia de la organización gracias a la eliminación de ineficiencias.
- Aumento de la innovación.
- Mayor atractivo para inversores potenciales.

El camino hacia la sostenibilidad es un viaje, no exento de desafíos a medida que la organización se compromete con el cambio. Pero a través de un apoyo positivo y regular por parte de la auditoría interna, todas las partes interesadas, desde la alta gerencia hacia abajo, deberían tener claro que se trata de un camino que merece la pena recorrer.



## Ediciones anteriores

Para acceder a los números anteriores de Perspectivas y Percepciones Globales, visite [www.theiia.org/GPI](http://www.theiia.org/GPI).

## Feedback de los lectores

Envíe sus preguntas o comentarios a [globalperspectives@theiia.org](mailto:globalperspectives@theiia.org).

## Sobre el IIA

El Instituto de Auditores Internos (IIA) es una asociación profesional internacional sin ánimo de lucro que cuenta con más de 235.000 miembros en todo el mundo y ha concedido más de 190.000 certificaciones de Auditor Interno Certificado (CIA) en todo el mundo. Fundado en 1941, el IIA es reconocido en todo el mundo como el líder de la profesión de auditoría interna en normas, certificaciones, educación, investigación y orientación técnica. Para más información, visite [theiia.org](http://theiia.org).

## Sobre Workiva

Workiva Inc. (NYSE:WK) tiene la misión de impulsar informes transparentes para un mundo mejor. Creamos y ofrecemos la plataforma en la nube líder mundial para la elaboración de informes integrados garantizados, con el fin de satisfacer las demandas de las partes interesadas en materia de acción, transparencia y divulgación de datos financieros y no financieros. Workiva ofrece la única plataforma SaaS holística y unificada que reúne los informes financieros, ambientales, sociales y de gobierno (ESG), y de gobierno, riesgo y cumplimiento (GRC) de los clientes en una plataforma controlada, segura y lista para auditorías. Nuestra plataforma simplifica los retos más complejos de elaboración de informes y divulgación al agilizar los procesos, conectar datos y equipos y garantizar la coherencia. Más información en [workiva.com](http://workiva.com).

## Disclaimer

El IIA publica este documento con fines informativos y educativos. Este material no pretende dar respuestas definitivas a circunstancias individuales específicas y, como tal, sólo pretende servir de guía. El IIA recomienda buscar asesoramiento experto independiente relacionado directamente con cualquier situación específica. El IIA no acepta ninguna responsabilidad por cualquier persona que confíe exclusivamente en este material.

## Copyright

Copyright © 2024 The Institute of Internal Auditors, Inc. Todos los derechos reservados. Para obtener permiso de reproducción, póngase en contacto con [copyright@theiia.org](mailto:copyright@theiia.org).

Agosto 2024

Traducción al Español Auspiciada por:



Traductora: Andrea Correa (servicios contratados), revisor: Roberto Loo, control de calidad



The Institute of  
Internal Auditors

### Global Headquarters

The Institute of Internal Auditors  
1035 Greenwood Blvd., Suite 401  
Lake Mary, FL 32746, USA  
Phone: +1-407-937-1111  
Fax: +1-407-937-1101