

# medición de

0 1 2 3 4 5

# IMPACTO

## Marco Metodológico



Metodología para entender el aporte del sector empresario a la sociedad



## Agradecimientos

El Marco para la Medición de Impacto es una herramienta desarrollada por empresas y para empresas. Queremos expresar nuestro más profundo agradecimiento por su participación y su apoyo activo al grupo de trabajo a cargo de la medición de impacto, el cual contribuyó a la creación de la metodología y dedicó muchas horas de debate y edición para producir la versión final de esta herramienta. En particular, queremos agradecer a las compañías integrantes de este grupo, que tuvieron la valentía de poner en práctica un piloto de este marco cuando este estaba en construcción. También queremos manifestar nuestra gratitud a Environmental Resource Management (ERM), que condujo este quehacer en nombre de los miembros del WBCSD, y a Peter Rowley y Kate Sullam en especial, por su liderazgo y su invaluable experiencia en el ámbito de las evaluaciones de impacto.

### Grupo de trabajo a cargo de la medición de impacto



El Marco para la Medición de Impacto también se concretó gracias a varios actores externos, pertenecientes al mundo académico, a los organismos de desarrollo, y a organizaciones no gubernamentales y multilaterales. Ellos nos brindaron su feedback sincero y constructivo a lo largo de la elaboración de esta herramienta, y confiaron en el WBCSD en esta iniciativa de armar un Marco que alentará al mundo empresario a dedicarse con mayor conciencia a esto que llamamos “desarrollo”.

### Stakeholders externos

- Alex Arnall (consultor independiente)
- Jason Bauer y Rebecca Tunstall (Millennium Challenge Corporation)
- W. Robert de Jongh (SNV - Netherlands Development Organization)
- Sean Gilbert (Global Reporting Initiative)
- Beth Jenkins (CSR Initiative, Universidad de Harvard)
- Liane Lohde (Departamento de Efectividad en el Desarrollo, Corporación Financiera Internacional)
- Sujata Lamba y Weijen Leow (SME Linkages Unit, Corporación Financiera Internacional)
- Anthony Miller (Unidad de Transparencia Corporativa, Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo)
- John Morrison (Business Leaders Initiative on Human Rights)
- Mokhethi Moshoeshe (African Institute of Corporate Citizenship)
- Michael Oxman (Business for Social Responsibility)
- Dr. Norman Reynolds (The People's Agenda, Sudáfrica)
- Johan Verburg (OxfamNovib)
- Helene von Granitz (Instituto Nacional de Salud Pública de Suecia)
- Sheri Willoughby (World Resources Institute)
- Jo Zaremba (Oxfam Gran Bretaña)

El WBCSD quisiera agradecer a María Emilia Yáñez (traducción) y a María Virginia Vilariño y Ana Muro del Consejo Empresario Argentino para el Desarrollo Sostenible (CEADS) por sus valiosos aportes durante la elaboración de este documento.

## Tabla de contenidos

<b>Resumen .....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>10</b>
Principales usuarios.....	11
Enfoque .....	11
Actividades de negocio .....	12
<b>Paso 1 Establecer límites.....</b>	<b>20</b>
1.1 Identificar los objetivos de la evaluación .....	20
1.2 Definir el área geográfica a evaluar.....	21
1.3 Recabar información en materia de desarrollo con respecto al área a evaluar .....	21
1.4 Seleccionar las actividades a evaluar .....	22
<b>Paso 2 Medir impactos directos e indirectos.....</b>	<b>25</b>
2.1 Identificar las fuentes de impacto de cada actividad que realiza la empresa..	25
2.2 Identificar indicadores pertinentes para impactos tanto directos como indirectos .....	25
2.3 Medir.....	27
<b>Paso 3 Evaluar el aporte de la empresa al desarrollo.....</b>	<b>28</b>
3.1 Determinar el grado de participación de los stakeholders.....	28
3.2 Involucrar a los stakeholders para una mejor priorización de las problemáticas de desarrollo (opcional).....	29
3.3 Elaborar hipótesis sobre el aporte de la empresa al desarrollo .....	30
3.4 Poner a prueba la hipótesis entre los stakeholders, y hacer ajustes a la evaluación general.....	34
<b>Paso 4 Priorizar la respuesta de los directivos .....</b>	<b>36</b>
4.1 Identificar áreas de acción prioritarias.....	36
4.2 Considerar posibles respuestas y preparar recomendaciones para los directivos.....	37
4.3 Decidir el camino a seguir .....	41
4.4 Desarrollar nuevos indicadores para monitorear el avance .....	41
<b>Anexos</b>	
Anexo 1: Glosario .....	42
Anexo 2: Fuentes adicionales de información para el Paso 2.....	45
Anexo 3: Fichas de evaluación sobre Gobernabilidad y Sostenibilidad .....	57
Anexo 4: contexto de desarrollo adicional para el Paso 3.....	59
Anexo 5: Objetivos de Desarrollo del Milenio .....	69
Anexo 6: Principios del Pacto Mundial de la ONU y declaraciones y convenciones internacionales pertinentes.....	72
Anexo 7: Esquemáticas para priorizar áreas a acción en el Paso 4 .....	73
<b>Notas y referencias .....</b>	<b>74</b>
<b>Acerca del WBCSD.....</b>	<b>76</b>

## Figuras

Figura 1: Integración del Marco para la Medición de Impacto con las ESHIA.....	10
Figura 2: Metodología de los cuatro pasos.....	11
Figura 3: Ejemplo de selección de actividades.....	24
Figura 4: Ejemplo de impactos y vinculaciones resultantes de la actividad «Infraestructura».....	26
Figura 5: Proceso de evaluación para diferentes niveles de participación de <i>stakeholders</i> ...	29
Figura 6: Ejemplo de conexiones entre los FDI de la actividad «Infraestructura» y las prioridades de desarrollo.....	31
Figura 7: Impactos que contribuyen a la prioridad de desarrollo «Acceso a atención médica de calidad».....	37

## Tablas

Tabla 1 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 1.....	23
Tabla 2 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 2.....	27
Tabla 3 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3.3: hipótesis del aporte de la actividad «Infraestructura» de la empresa a la prioridad «Desarrollo de PYMES».....	33
Tabla 4 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3.3: hipótesis del aporte de la actividad «Infraestructura» de la empresa a la prioridad «Acceso a atención médica».....	34
Tabla 5 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3: resultados de la puesta a prueba y decisión final.....	35
Tabla 6 – Ejemplo de resultado del Paso 4: áreas de acción prioritarias y respuestas.....	41
Tabla A-1 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de gobierno corporativo.....	46
Tabla A-2 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de gestión ambiental.....	48
Tabla A-3 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Infraestructura.....	50
Tabla A-4 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Productos y Servicios.....	51
Tabla A-5 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Puestos de trabajo.....	53
Tabla A-6 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Aptitudes y Capacitación.....	54
Tabla A-7 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Compras.....	55
Tabla A-8 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Impuestos y Retenciones.....	56

## Notas orientativas adicionales

Recuadro 1 – ¿Cómo se define qué es local?.....	21
Recuadro 2 – Proceso recomendado para seleccionar actividades de negocio.....	22
Recuadro 3 – Proceso recomendado para identificar y mapear indicadores.....	26
Recuadro 4 – Guías para la participación de los stakeholders a la hora de identificar prioridades de desarrollo.....	30
Recuadro 5 – Ejemplo de una estrategia para apoyar el crecimiento de PYMES a través de una alianza con la CFI.....	38
Recuadro 6 – Ejemplos de estrategias para mejorar el aporte del sector de compras al crecimiento del sector empresarial.....	39
Recuadro 7 – Ejemplo de una estrategia de mejoramiento de aptitudes. Eskom en Sudáfrica.....	39
Recuadro 8 – Ejemplos de estrategias para mitigar impactos negativos en materia de derechos humanos.....	40

## Prefacio a cargo del World Business Council for Sustainable Development

Según reza la filosofía china, “un viaje de mil millas empieza con un solo paso”.

Como miembros del comité de conducción del Área Focal de Desarrollo del World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD), creemos que la globalización puede ser más inclusiva, y que sus beneficios pueden distribuirse más ampliamente. Como líderes, estamos comprometidos a brindar nuestro aporte en materia de alejar a las personas de la pobreza e incorporarlas a la economía formal haciendo lo que mejor sabemos: negocios. Estamos convencidos de que la estabilidad económica se traduce en cambios positivos que deberían ser capaces de ayudar a abordar otros desafíos, como por ejemplo el cambio climático, la contaminación, el agotamiento de recursos y los desplazamientos demográficos. Reconocemos que todo esto es más fácil de decir que de hacer, y que el progreso sólo puede monitorearse mediante la incorporación de métricas a largo plazo en nuestra definición del concepto de éxito.

Con este criterio, en la primavera boreal de 2006 el WBCSD se propuso crear un marco para que las empresas pudieran medir su impacto en la sociedad. El proceso resultante se fundó en trabajos anteriores realizados por el Consejo, e incorporó una búsqueda de aportes desde todos los sectores de la comunidad dedicada al desarrollo. La meta: crear un abordaje único que permitiera a las empresas hacer mejores negocios, es decir, negocios que son a la vez rentables y capaces de ayudar a resolver algunos de los principales desafíos del mundo, como por ejemplo la pobreza extrema y la degradación de los ecosistemas. Esta iniciativa está muy basada en otros enfoques, adoptados por compañías pioneras de diferentes sectores de la industria y distintos contextos geográficos.

El resultado es un marco abarcador diseñado para guiar a las compañías de todos los sectores a lo largo de un proceso de medición, evaluación y gestión de los impactos que producen en la sociedad en la que operan.

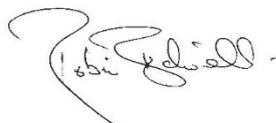
Este Marco para la Medición de Impacto es publicado a mitad de camino en el curso de otro itinerario: el que nos llevará al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Sabemos que salvo que se acelere el ritmo del cambio, es poco probable que este viaje llegue al destino deseado. Siguiendo el criterio de “solo lo que se mide se concreta”, esperamos que este marco ayude a las empresas a desempeñar el rol que les corresponde en la concreción exitosa de estos objetivos.



*Paul Hanrahan,  
Presidente y CEO, AES Corporation*



*Sir Mark Moody Stuart  
Presidente, Anglo American*



*Dr. Robin Bidwell CBE  
Presidente Ejecutivo, ERM*



*Roberto Salas,  
Presidente y CEO, GrupoNueva*

## Prefacio a cargo de la Corporación Financiera Internacional

La Corporación Financiera Internacional (CFI), miembro del Grupo del Banco Mundial, brinda financiación y servicios de asesoría a largo plazo a clientes del sector privado. Nuestro objetivo es maximizar el impacto positivo de las actividades de nuestros clientes en materia de desarrollo, al igual que concretar beneficios adicionales para las comunidades donde ellos operan.

Una de las maneras en que logramos esto es a través de nuestros Servicios de Asesoría, que ayudan a nuestros clientes corporativos a desarrollar sus cadenas locales de suministro de bienes y servicios. Es esto lo que da impulso a nuestro Small and Medium Enterprise Empowerment Linkages Program (SMEELP - Programa de vinculación para el empoderamiento de pequeñas y medianas empresas), el cual en los últimos cinco años, y mediante contratos de compra de productos y servicios, ha ayudado a mejorar los ingresos de las empresas locales en alrededor de USD 1.200 millones. Al mismo tiempo, estas iniciativas han ayudado a más de 200 pequeñas empresas con acceso limitado a la financiación a obtener cerca de USD 25 millones en préstamos bancarios, y a nivelar el campo de juego en su beneficio. El trabajo de la CFI, que incluye otras actividades de extensión a la comunidad, como por ejemplo el programa "La CFI contra el SIDA", ha logrado que los *sponsors* de las inversiones se integren mejor en sus entornos operativos, y fortalezcan el aval social que precisan para operar. Hoy día, hay en curso más de 60 proyectos del Linkages Program en 35 países.

El impacto y el valor que la CFI aporta a sus clientes depende de su capacidad de hacer un seguimiento de los resultados y aprender de ellos. La CFI cuenta con un marco que tiene varios años de existencia, y que sirve para medir los resultados que las inversiones realizadas en el sector privado producen en materia de desarrollo ([www.ifc.org/results](http://www.ifc.org/results)). Esto implica no solamente la evaluación del desempeño financiero, sino también la medición de los impactos en lo relativo al desarrollo y la sostenibilidad de los contratos. Una característica importante de la medición de resultados es el uso de indicadores estandarizados, que nos permiten comparar el desempeño de los proyectos, sumando los resultados de toda la cartera, para poder tener un panorama del impacto en su conjunto. Estamos convencidos de que el aprendizaje y la adaptación resultantes de la medición de resultados pueden ayudar a diseñar proyectos mejores y de mayor impacto.

La CFI se complace en poner sus indicadores a disposición del WBCSD, para que estos sean incorporados a su Marco para la Medición de Impacto. Acorde al abordaje de la CFI con respecto a la medición de resultados, este marco enfatiza la importancia de los datos y de la evidencia, que son fundamentales para elaborar planes bien informados y garantizar la mejora continua. Nos complace tener esta oportunidad de compartir nuestra experiencia en el marco del Linkages Program, además de sus efectos en áreas claves identificadas en el Marco del WBCSD, como ser el empleo, las posibilidades de contratación a nivel local, las aptitudes y la capacitación, y el crecimiento de las empresas.

Esperamos que los miembros del WBCSD encuentren útil esta herramienta en su camino hacia la introducción de mejores prácticas empresarias en todo el mundo.



*Sujata Lamba*  
Gerente Senior y Directora de la Global Linkages Unit  
Corporación Financiera Internacional

Marzo de 2008

## Resumen

En la primavera boreal de 2006, el WBCSD emprendió una senda de dos años de duración con el objeto de desarrollar un marco para evaluar el aporte de la actividad de las empresas a los diversos objetivos de desarrollo, económicos entre otros, que competen a las comunidades donde ellas operan. Esto surgió a partir de un pedido de las compañías miembros del WBCSD, que habían detectado la necesidad de elaborar un marco de medición capaz de respaldar las licencias para operar, mejorar la calidad de la participación de los *stakeholders*, o partes interesadas, ayudar a gestionar riesgos con mayor eficacia, e identificar maneras de optimizar el aporte del mundo corporativo a la sociedad en su conjunto.

Las compañías miembros del WBCSD pedían una metodología de medición clara y práctica que pudiera adaptarse a los diferentes sectores del mundo corporativo, que fuera capaz de ser utilizada en cualquier lugar del Planeta, y que permitiera un seguimiento a lo largo del tiempo. A diferencia de las evaluaciones de impacto ambiental (EIA) o las evaluaciones de impacto ambiental, social y de salud (ESHIA, por sus siglas en inglés), que habitualmente se realizan como parte de un proceso de *due diligence* y con el fin de determinar los impactos que podrían producir proyectos del tipo *greenfield* (en terrenos vírgenes) o *brownfield* (en ex terrenos industriales), la idea de las compañías integrantes de nuestra institución era medir los impactos reales en cualquier etapa de su operatoria.

El Marco para la Medición de Impacto que surge como resultado de este requerimiento está diseñado para ayudar a las empresas a entender su aporte al desarrollo, tomar decisiones operativas y de inversión a largo plazo, y construir un diálogo más informado con sus *stakeholders*.

La información que resulta de aplicar este marco no necesariamente ha de ser utilizada para la rendición de informes a nivel corporativo. No obstante, una empresa puede optar por comunicar sus resultados a un público externo, y emplear esta herramienta para mejorar la calidad de sus informes.

### Características clave del Marco para la Medición de Impacto

- **En estrecho contacto con la operatoria de la empresa:** elaborado por empresarios, para empresarios
- **Alcance más allá del cumplimiento:** apunta a revelar qué puede aportar una empresa al margen de la tradicional rendición de informes
- **Alienta la participación de los stakeholders:** impulsa el diálogo abierto con los *stakeholders*, con miras a crear un entendimiento compartido de los impactos producidos por la empresa y las necesidades de la comunidad, y explorar qué puede y qué no puede hacer la empresa para atender tales necesidades
- **Flexible:** diseñado para cualquier empresa y/o industria de cualquier lugar del mundo, en cualquier etapa de su ciclo operativo
- **Complementa herramientas existentes:** se sirve de lo que ya está disponible (por ejemplo, la Global Reporting Initiative y las Normas de Desempeño de la CFI).

### Principales usuarios

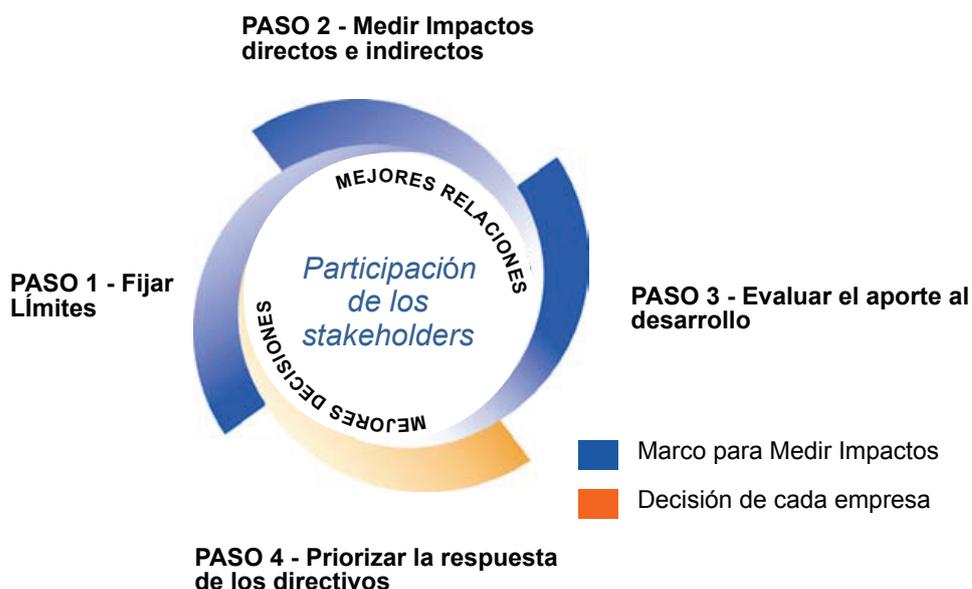
La información que resulta de aplicar el Marco para la Medición de Impacto sirve para la toma de decisiones a nivel de planta o línea de producción, y/o a nivel país. El proceso de evaluación en sí debe estar a cargo de un profesional debidamente capacitado (interno o externo), y debe contar con la participación de la compañía en cuestión. Si bien este Marco ha sido desarrollado para gerentes de operaciones, también puede utilizarse en otros sectores de la empresa, como ser la dirección de impuestos o compras, con el fin de ajustar políticas o estrategias.

## Abordaje del Marco para la Medición de Impacto

Este Marco está basado en una metodología de cuatro pasos que tiene por fin fusionar la expectativa de la empresa en materia de aportes al desarrollo, con la expectativa de la comunidad donde dicha empresa opera. Partiendo de una perspectiva corporativa, el Marco empieza midiendo lo que hace una empresa a través de su operatoria, la cual se divide en cuatro categorías:

1. Gobernabilidad y sostenibilidad (*Gobierno corporativo y Gestión ambiental*)
2. Activos (*Infraestructura y Productos y Servicios*)
3. Personas (*Empleo y Aptitudes y Capacitación*)
4. Flujos financieros (*Compras e Impuestos*)

### Metodología de los cuatro pasos:



### PASO 1 – FIJAR LÍMITES

#### “Definir el negocio”

Determinar el alcance y la profundidad de la evaluación en términos de fronteras geográficas y tipos de actividades a evaluar.

- 1.1 Identificar el objetivo, o los objetivos, de la evaluación
- 1.2 Definir el área geográfica de la evaluación
- 1.3 Recabar información sobre el contexto de desarrollo del área a evaluar
- 1.4 Decidir qué actividades se evaluarán dentro de la operatoria

## PASO 2 – MEDIR IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

### *“Medir la huella de la empresa”*

Identificar y medir los impactos directos e indirectos, determinando qué está bajo el control de la empresa, y en qué puede influir ella a través de su operatoria.

- 2.1 Identificar las fuentes de impacto de cada actividad de la empresa
- 2.2 Identificar los indicadores pertinentes a los impactos tanto directos como indirectos
- 2.3 Medir

## PASO 3 – EVALUAR EL APOORTE AL DESARROLLO

### *“Entender la huella de la empresa dentro del contexto del desarrollo”*

Evaluar de qué manera contribuyen los impactos directos e indirectos a las problemáticas o las prioridades de desarrollo en el área a evaluar.

- 3.1 Determinar el grado de participación de los *stakeholders*
- 3.2 Dialogar con los *stakeholders* para una mejor priorización de las problemáticas de desarrollo (opcional)
- 3.3 Elaborar hipótesis sobre el aporte de la empresa al desarrollo
- 3.4 Poner a prueba dichas hipótesis entre los *stakeholders*, y hacer ajustes a la evaluación general (opcional)

## PASO 4 – PRIORIZAR LA RESPUESTA DE LOS DIRECTIVOS

### *“Tomar decisiones mejor informadas”*

Tomar los riesgos y oportunidades claves en relación con el impacto social de la compañía, y en base a esto, elaborar la respuesta de los directivos.

- 4.1 Identificar áreas de acción prioritarias
- 4.2 Considerar posibles respuestas desde la empresa, y preparar recomendaciones para los directivos
- 4.3 Decidir el camino a seguir
- 4.4 Desarrollar indicadores para monitorear el avance

Si bien el involucramiento activo de los *stakeholders* figura como opcional en el Paso 3, este Marco hace hincapié en la importancia de tal participación. Si una empresa percibe que es muy riesgoso este Paso, el Paso 4 aconseja considerar acciones que puedan hacer más fluido el proceso de participación de los *stakeholders* la próxima vez que se realice la evaluación.

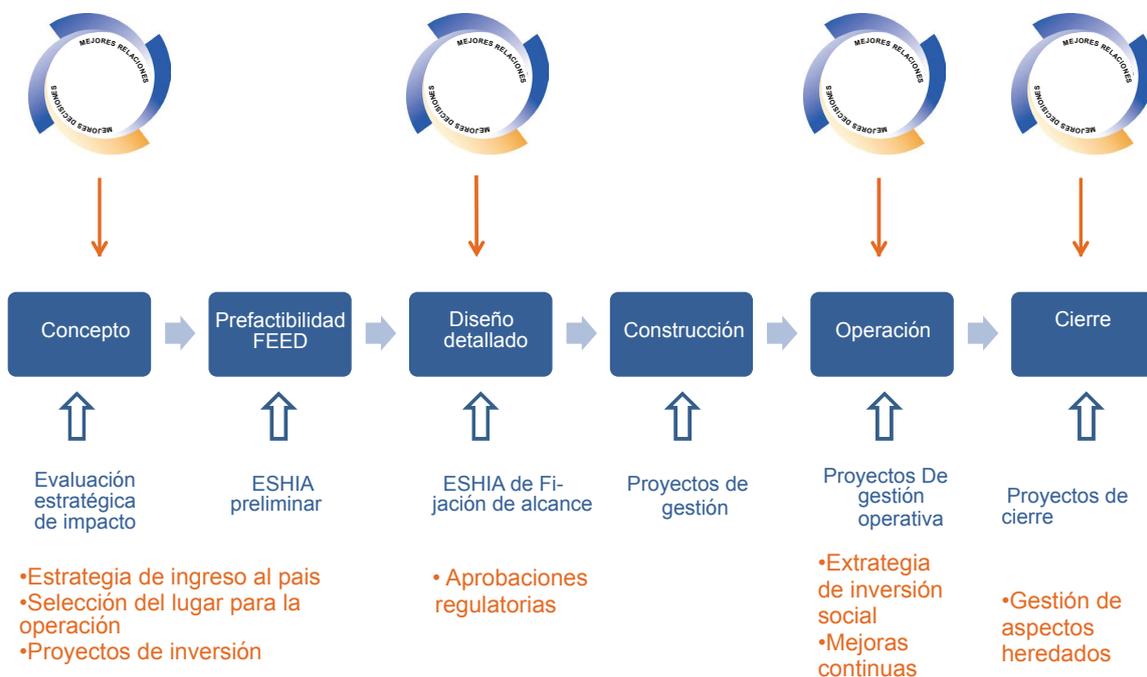
## Introducción

En la primavera boreal de 2006, el WBCSD emprendió una senda de dos años de duración con el objeto de desarrollar un marco para evaluar el aporte de la actividad de las empresas a los diversos objetivos de desarrollo, económicos entre otros, que competen a las comunidades donde ellas operan. Esto surgió a partir de un pedido de las compañías miembros del WBCSD, que habían detectado la necesidad de elaborar un marco de medición capaz de respaldar las licencias de operación, mejorar la calidad de la participación de los *stakeholders*, o partes interesadas, ayudar a gestionar riesgos con mayor eficacia, e identificar maneras de optimizar el aporte del mundo corporativo a la sociedad en su conjunto.

Las compañías miembros del WBCSD pedían una metodología de medición clara y práctica que pudiera adaptarse a los diferentes sectores del mundo corporativo, que fuera capaz de ser utilizada en cualquier lugar del Planeta, y que permitiera un seguimiento a lo largo del tiempo. El Marco para la Medición de Impacto que surge como resultado de este requerimiento está diseñado para ayudar a las empresas a entender su aporte al desarrollo, tomar decisiones operativas y de inversión a largo plazo, y construir un diálogo más informado con sus *stakeholders*. Las respuestas a los resultados de cada evaluación pueden darse en el marco de la actividad cardinal del negocio, o como programas de inversión social y/o estrategias de comunicación externa.

A diferencia de las evaluaciones de impacto ambiental (EIA) o las evaluaciones de impacto ambiental, social y de salud (ESHIA, por sus siglas en inglés), que habitualmente se realizan como parte de un proceso de *due diligence* y con el fin de determinar los impactos que podrían producir proyectos del tipo *greenfield* (en terrenos vírgenes) o *brownfield* (en ex terrenos industriales), este Marco para la Medición de Impacto tiene por fin medir los impactos reales en cualquier estadio del ciclo de una operatoria.

**Figura 1:** Integración del Marco para la Medición de Impacto con las ESHIA



La información que resulta de aplicar este marco no necesariamente ha de ser utilizada para la rendición de informes a nivel corporativo. No obstante, una empresa puede optar por comunicar sus resultados a un público externo, y emplear esta herramienta para mejorar la calidad de sus informes.

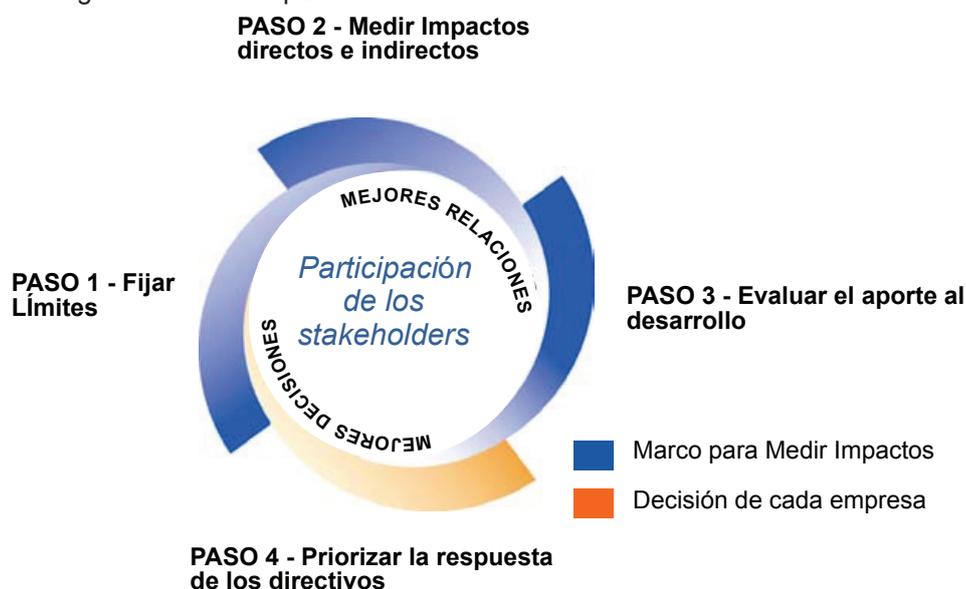
## Principales usuarios

La información que resulta de aplicar el Marco para la Medición de Impacto sirve para la toma de decisiones a nivel de planta o línea de producción, y/o a nivel país. El proceso de evaluación en sí debe estar a cargo de un profesional debidamente capacitado (interno o externo), y debe contar con la participación de la compañía en cuestión. Si bien este Marco ha sido desarrollado para gerentes de operaciones, puede utilizarse también en otros sectores de la empresa, como ser la dirección de impuestos o compras, con el fin de ajustar políticas o estrategias.

## Enfoque

Este Marco está basado en una metodología de cuatro pasos que tiene por fin fusionar la expectativa de la empresa en materia de aportes al desarrollo, con la expectativa de la comunidad donde ella opera. Partiendo de una perspectiva corporativa, el Marco empieza midiendo lo que hace una empresa a través de su operatoria.

**Figura 2:** Metodología de los cuatro pasos



## Cómo aplicar esta metodología

No hay una única forma de aplicar esta metodología. La idea es que sirva como una guía de aprendizaje, para que las empresas puedan entender mejor sus impactos sociales. Es posible repetir diferentes pasos de la metodología en distintos momentos de la evaluación toda vez que se intuya que la información recabada no es suficiente para seguir avanzando. Por ejemplo, puede ser necesario agregar más actividades del negocio, redefinir el área geográfica de la evaluación, y/o ajustar los indicadores de manera de enfatizar los impactos claves. Acompaña a este Marco una guía para el usuario en formato Excel, que sirve para adaptar esta herramienta a la operatoria de cada compañía.<sup>1</sup>

Para poder adaptar la metodología a la empresa y su contexto operativo, y también para garantizar que se tomen medidas de seguimiento, se recomienda que la evaluación sea lo más participativa posible, y que incluya el aporte de personas tanto de la empresa como, en lo posible, externas a ella. Como la metodología pide a las compañías que consideren varias actividades empresariales, y que evalúen cómo estas interactúan entre sí y con los posibles impactos, es importante que la evaluación dé cuenta de muchas funciones diversas dentro de la organización.

## PASO 1 – FIJAR LÍMITES

Determinar el alcance y la profundidad de la evaluación en términos de fronteras geográficas (locales versus regionales) y tipos de actividades a evaluar.

## PASO 2 – MEDIR IMPACTOS DIRECTOS E INDIRECTOS

Identificar y medir los impactos directos e indirectos, determinando qué está bajo el control de la empresa, y en qué puede influir ella a través de su operatoria.

## PASO 3 – EVALUAR EL APORTE AL DESARROLLO

Evaluar en qué medida los impactos de la empresa contribuyen a resolver prioridades en materia de desarrollo en las áreas evaluadas.

## PASO 4 – PRIORIZAR LA RESPUESTA DE LOS DIRECTIVOS

Con los Pasos 2 y 3 como punto de partida, tomar los riesgos y oportunidades claves en relación con el impacto social de la compañía, y en base a esto, elaborar la respuesta de los directivos.

Si bien el involucramiento activo de los *stakeholders* figura como opcional en el Paso 3, este Marco hace hincapié en la importancia de tal participación. Si una empresa percibe que es muy riesgoso este Paso, el Paso 4 aconseja considerar acciones que puedan hacer más fluido el proceso de participación de los *stakeholders* la próxima vez que se realice la evaluación.

### Actividades de negocio

Las actividades de negocio incluidas en el Marco se basan en los aportes suministrados por las empresas miembros del WBCSD, y se agrupan en cuatro categorías:

1. **Gobernabilidad y sostenibilidad:** las políticas y prácticas de gobernabilidad y sostenibilidad que sigue y gestiona la compañía. Esto incluye las actividades relativas al *Gobierno Corporativo* y la *Gestión Ambiental*.
2. **Activos:** la creación de activos o recursos, que serán utilizados por individuos, grupos o instituciones, y que tienen un valor más allá de su elaboración. Esto incluye las actividades relativas a *Infraestructura* y *Productos y Servicios*.
3. **Personas:** el aspecto humano de la operatoria de una empresa, que comprende a las personas empleadas y capacitadas por ella. Las actividades pertinentes son las relativas a *Empleo y Aptitudes* y *Capacitación*.
5. **Flujos financieros:** el aporte financiero de la empresa a la comunidad en la que opera. Las actividades que tienen que ver con ello son las de *Compras e Impuestos y Retenciones*.

A continuación se incluye una descripción detallada de cada tipo de actividad, y su relación con el desarrollo.

## GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD – Gobierno corporativo

La OCDE establece que «el gobierno corporativo abarca toda una serie de relaciones entre el cuerpo directivo de una empresa, su Consejo, sus accionistas y otras partes interesadas. El gobierno corporativo también proporciona una estructura para el establecimiento de objetivos por parte de la empresa, y determina los medios que pueden utilizarse para alcanzar dichos objetivos y para supervisar su cumplimiento.»<sup>2 3</sup> El Marco para la Medición de Impacto se basa en los Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE toda vez que hace referencia a los procedimientos, principios y prácticas de gobierno corporativo de una empresa, y pone su énfasis en la ética de negocios, la libertad de expresión, la responsabilidad final o *accountability*, y el cumplimiento de las normas nacionales e internacionales, de los derechos humanos y de los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) en lo relativo a cuestiones pertinentes al vínculo con empleados, gobierno, comunidades locales y proveedores.

### Relación con el desarrollo

El gobierno corporativo puede influir en varios aspectos del desarrollo socioeconómico. Su mayor vínculo es con la gobernabilidad del país, los derechos humanos y el crecimiento económico, pero según el contexto local, puede también producir un gran impacto en el alivio de la pobreza, la estabilidad social, la salud pública y la sostenibilidad del medio ambiente, entre otras cosas. A nivel institucional, las empresas pueden ayudar a mejorar la gobernabilidad en un país mediante el ejercicio de la transparencia y la implementación de buenas prácticas a lo largo de varias industrias y áreas geográficas. A la inversa, la comunidad empresarial también puede obrar como obstáculo al buen gobierno de un país si incurre en la corrupción y otras actividades ilegales. La importancia de un buen sistema de gobierno público a la hora de alcanzar objetivos de desarrollo tales como el crecimiento económico y el alivio de la pobreza ha sido extensamente documentada por muchos organismos internacionales (p. ej., el Banco Mundial, la OCDE, y Transparency International).

A nivel social, el derecho de la ciudadanía a la libre expresión es un aspecto cardinal de los convenios de las Naciones Unidas sobre derechos humanos. El derecho al voto, y la oportunidad de participar del diálogo con las empresas en calidad de *stakeholders*, influyen en la capacidad tanto de individuos como de grupos de mejorar su calidad de vida. Sin embargo, en su libro *Desarrollo como libertad*<sup>4</sup>, Amartya Sen dice que el derecho institucional de hacerse oír (como es el caso del derecho al voto o el de participar de consultas públicas entre empresas y partes interesadas), carece de validez mientras no se cumplan ciertas condiciones (p. ej., si los votantes no pueden obtener información independiente antes de tomar una postura sobre un tema determinado). Por consiguiente, la capacidad de los *stakeholders* de hacer oír su voz dependerá no solamente de sus derechos formales y de los canales institucionales establecidos para que expresen su opinión, sino también del grado de empoderamiento socioeconómico. Algunos obstáculos son: la falta de acceso a la información debido a barreras idiomáticas, la falta de organización social por causa de conflictos civiles, y la marginación de ciertos grupos como consecuencia de su condición social (es el caso de la discriminación por género, o la existencia de los sistemas de castas). El mejoramiento de las condiciones de vida a través del empleo y la capacitación, entre otras cosas, ayuda a la gente a ejercer sus derechos de diversas maneras, siendo una de ellas la libre expresión de sus opiniones.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

El gobierno corporativo es una cuestión de peso para cualquier compañía. Algunos de sus aspectos dependen de la influencia relativa de una empresa en un grupo social (por ejemplo, la dimensión de su operatoria en un determinado país, y la profundidad de su interacción con sus *stakeholders*). Algunas industrias, como las extractivas, en las que la variable geográfica juega un rol importante, quizás estén muy pendientes de su comunicación con las comunidades locales, mientras que las firmas que venden sus productos en países en desarrollo se concentrarán en otros aspectos de gobierno corporativo, como ser sus responsabilidades ante los consumidores.

### Actividades relacionadas

Todas las actividades de la empresa

## GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD – Gestión ambiental

La gestión ambiental comprende todas las políticas, las prácticas y los procedimientos empleados por una compañía para cumplir con la normativa ambiental en vigor, para mitigar su impacto en el medio ambiente y para mejorar su desempeño ambiental en forma continua. La buena gestión ambiental de una empresa contribuye a un medio ambiente más sostenible en la región o la zona geográfica donde esta opera. La sostenibilidad ambiental es el mantenimiento a largo plazo, y con miras a las futuras generaciones, de un ecosistema y sus recursos. Alcanzar la sostenibilidad ambiental es responder a las necesidades del presente sin comprometer las necesidades de las generaciones por venir. Incluye mantener la densidad demográfica dentro de los límites que puede soportar una región, facilitar la reposición de los recursos renovables, conservar y establecer prioridades para el uso de los recursos no renovables, y mantener los impactos ambientales por debajo del umbral establecido, de modo que los ecosistemas dañados puedan recuperarse y seguir evolucionando. La interacción de las empresas con el medio ambiente es un determinante fundamental a la hora de conservar su licencia para seguir operando, innovando y creciendo.

### Relación con el desarrollo

La gestión ambiental puede ser un factor clave cuando se trata de alcanzar la sostenibilidad del medio ambiente en una sociedad, y también al momento de optimizar el desarrollo socioeconómico de una región. El sector empresarial, los *stakeholders* y las comunidades vecinas no pueden funcionar si se degradan los ecosistemas y los servicios que estos proveen, como por ejemplo el agua, la biodiversidad, el alimento, las materias primas y el clima. Para imponer prácticas ambientales sostenibles y hacerlas cumplir, es necesario contar con lineamientos y normativas a tal efecto. Las empresas pueden, y a menudo han logrado, brindar soluciones (incluso de índole tecnológica) para muchos de los problemas que comprometen la sostenibilidad ambiental de una región. La combinación de la excelencia operativa, económica y ambiental en la prestación de bienes y servicios con un menor impacto en el medio ambiente y mayores beneficios para la calidad de vida de la gente constituye una estrategia clave del desarrollo sustentable de una empresa.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

El impacto de la gestión ambiental en el desarrollo varía mucho según la industria y el contexto local. Por ejemplo, la operatoria de una planta que funciona con combustibles fósiles puede requerir un uso mínimo de la tierra, mientras que una empresa forestal va a depender del acceso a grandes superficies, y puede tener que afrontar cuestiones más graves en materia de biodiversidad. En forma inversa, una planta que funciona con un combustible fósil por lo general tendrá problemas más serios de calidad de aire y de residuos sólidos que los que podría experimentar un proyecto de explotación forestal sostenible.

### Actividades relacionadas

Todas las actividades de la empresa

## ACTIVOS - Infraestructura

La infraestructura está principalmente relacionada con los sistemas físicos de un país o una comunidad, y tiene que ver con cosas como las autopistas y las líneas de ferrocarril, los servicios energéticos, las tecnologías de información y comunicación (TIC), el agua, el saneamiento, las escuelas y los hospitales.<sup>5</sup> Estos sistemas se consideran esenciales para el ejercicio de la actividad económica. En el contexto de este Marco, esta categoría de actividades de negocios comprende la creación, el mantenimiento y el uso de infraestructura con el fin de responder a necesidades del negocio, infraestructura esta que puede o no ser utilizada por la comunidad. Las compañías que deseen evaluar los impactos de la infraestructura que brindan a la comunidad y/u operan con el objeto de percibir ganancias deberán hacer uso de la actividad Productos y Servicios.

### Relación con el desarrollo

Se dice que la infraestructura física y sus servicios conexos facilitan las actividades productivas primarias, secundarias y terciarias, las cuales, a su vez, promueven el desarrollo socioeconómico. Las mejoras en materia de infraestructura son consideradas vitales para la productividad industrial, la facilitación del comercio y el desarrollo económico, como así también para la calidad de vida de la población, su salud, su educación y el desarrollo de sus aptitudes. La falta de una infraestructura adecuada puede obrar en contra del crecimiento económico, y constituye, en muchos países en desarrollo, un grave obstáculo para su progreso.

Es cierto que el desarrollo de infraestructura produce una serie de impactos positivos en la sociedad, pero no siempre es así: la construcción de carreteras, por ejemplo, puede contribuir a una mayor vulnerabilidad en algunas poblaciones, pues genera acceso a zonas alejadas donde pueden verse comprometidos los servicios ecosistémicos generadores de fuentes de ingreso para las comunidades indígenas. Los grandes proyectos de infraestructura pueden también provocar el desplazamiento de algunas poblaciones, afectando la cohesión de la comunidad y la seguridad económica.

Las compañías precisan de la infraestructura para llevar a cabo su actividad cotidiana (p. ej., autopistas para transportar mercadería, agua para sus procesos productivos, saneamiento para sus empleados, etc.). En muchos países en desarrollo, la infraestructura disponible no alcanza para responder a todas estas necesidades. En estos casos, entonces, las empresas suelen generarla por su cuenta, para satisfacer así sus requerimientos operativos. Esto tiene consecuencias en las poblaciones circundantes. En algunos casos, los miembros de la comunidad también pueden utilizar la infraestructura generada, mientras que en otras instancias, esta es solo para uso de la compañía. Las obras de infraestructura pueden durar únicamente lo que dura la operatoria de la compañía, o bien pueden quedar a disposición de la población una vez que la compañía se ha retirado.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

La realización de nuevas obras de infraestructura y el uso y mantenimiento de la infraestructura existente son de particular importancia en los países en desarrollo con poca capacidad gubernamental para abordar esta clase de cuestiones. El tipo de infraestructura creada o utilizada puede variar según el sector empresario del que se trate.

<b>Actividades relacionadas</b>	Productos y Servicios, Gestión Ambiental y Puestos de Trabajo.
---------------------------------	--

## ACTIVOS – Productos y Servicios

El paper del WBCSD titulado *The Role of Business in Tomorrow's Society* («El papel de las empresas en la sociedad del mañana») establece que «el propósito fundamental del sector corporativo es brindar bienes y servicios en un proceso de mejora continua a cada vez más personas y a precios accesibles». <sup>6</sup> Los productos pueden incluir tanto bienes de consumo de alta rotación (FMCG, por sus siglas en inglés), que se venden envasados al consumidor final, como viviendas y servicios de transporte de personas, bienes inmuebles, infraestructura, y maquinaria pesada destinada a clientes industriales. Los servicios son el trabajo que una entidad lleva a cabo en beneficio de un cliente. Estos pueden ser, entre otros: servicios básicos como el agua, la educación y la salud, y otros servicios, como los financieros y las telecomunicaciones.

### Relación con el desarrollo

Los productos y servicios tienen el potencial de influir en el desarrollo en una diversidad de maneras. Muchas necesidades básicas como el alimento, la vivienda, el saneamiento y la electricidad pueden satisfacerse a través del acceso a los productos y servicios. Una casa protege de la intemperie, mientras que un típico bien de consumo como el jabón contribuye a una buena higiene y reduce el contagio de enfermedades. Los impactos indirectos de los productos y servicios incluyen los beneficios secundarios que aportan los impactos directos en el ingreso de un cliente y su estándar de vida, y en la salud y el bienestar de un conjunto más amplio de *stakeholders*, como por ejemplo su familia y su comunidad. La compra de una vivienda aporta a su dueño un capital que puede utilizar como garantía para algún préstamo, lo cual genera, a su vez, un mejoramiento significativo en el bienestar de los suyos. El uso del jabón en una familia evita el contagio de enfermedades, garantizando así una mayor productividad laboral entre los adultos, y la continuidad escolar entre los niños.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

El impacto que los productos y servicios provocan en el desarrollo es más profundo cuando estos se ponen a disposición en el área objeto de la evaluación. Así, las industrias extractivas que producen un *commodity* para un mercado global encontrarán que esta actividad es menos pertinente a su quehacer, mientras que las empresas que se dedican a la elaboración de bienes de consumo, a la construcción o al suministro de transporte o comunicaciones verán que reviste particular relevancia en lo relativo a su impacto en el desarrollo.

**Actividades relacionadas** | Gobierno Corporativo, Puestos de Trabajo, Compras y Gestión Ambiental

## PERSONAS – Puestos de trabajo

La categoría Puestos de Trabajo tiene que ver con el número y el tipo de empleados de jornada completa y de media jornada (y el personal local y no local), y con los sueldos y beneficios que la empresa paga para poder operar. También incluye componentes de protección social, como por ejemplo la seguridad y salud laboral y las condiciones de trabajo (o sea, horarios y licencias por enfermedad). También comprende los empleos creados en la cadena de suministro, y el empleo inducido producto de los gastos incurridos por los empleados.<sup>7</sup>

### Relación con el desarrollo

La generación de empleo es uno de los aportes más importantes que una firma puede hacer al desarrollo. Es también un factor clave para el progreso de cualquier nación. El trabajo permite a las personas ingresar en la economía de mercado y generar ingresos para adquirir bienes de consumo básicos, necesarios para el sustento de su familia (p.ej., alimentos, agua, vestimenta, vivienda, educación y atención médica). Incluso un nivel de gastos bajo puede estimular la actividad empresarial mediante la creación de pequeñas empresas que a su vez pueden ayudar a crear otros beneficios económicos.

Las naciones en desarrollo, en particular, a menudo padecen altos niveles de desempleo, lo que genera vulnerabilidad en sus poblaciones y constituye una carga enorme para la sociedad. Por este motivo, la noticia de la llegada de una compañía a un determinado lugar, y la posibilidad de que ofrezca nuevos puestos de trabajo, es con frecuencia muy bien recibida por la comunidad local.

Sin embargo, la creación de empleos no siempre conlleva beneficios positivos. Las malas condiciones de trabajo y las prácticas de contratación deficientes pueden acarrear graves problemas, como por ejemplo altos niveles de trabajadores migrantes, o la discriminación por raza o género. El tipo de trabajo ofrecido (p. ej., calificado, fabril, administrativo, etc.) juega un rol muy importante a la hora de determinar los impactos de una empresa en un lugar determinado.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

La generación de empleo ayuda a promover el desarrollo económico de todos los países, sectores y contextos, y es por lo tanto importante para cualquier compañía o proyecto. Pueden requerir atención especial las zonas con un alto índice de desempleo o escasez de mano de obra calificada, el aumento en los costos de contratación y de empleo, y los lugares con malestar social. Asimismo, cuando una empresa tiene una presencia importante a nivel local o nacional —al margen de que vaya o no de la mano con un gran número de puestos de trabajo—, vale la pena ponerse a considerar el impacto de sus puestos de trabajo (o la ausencia de él) en el desarrollo.

**Actividades relacionadas** | Gobierno Corporativo, Compras y Aptitudes y Capacitación

## PERSONAS – Aptitudes y Capacitación

La categoría Aptitudes y Capacitación hace referencia a las capacitaciones realizadas tanto en servicio como fuera de servicio, y también a las actividades de formación de capacidades comunitarias y los programas de asistencia educativa que puede ofrecer una compañía.

## Relación con el desarrollo

La capacitación en servicio y fuera de servicio está típicamente dirigida a los empleados y al personal contratado de una compañía. La adquisición de determinadas aptitudes está directamente vinculada a la obtención de un empleo. La capacitación continua sirve para formar expertos, y mejorar así sus posibilidades de obtener un trabajo y su movilidad ascendente en el mercado laboral. Desde la perspectiva de una empresa, la formación de aptitudes en una determinada esfera del conocimiento asegura la adecuada satisfacción de sus necesidades.

El suministro de *asistencia educativa a empleados y miembros de la comunidad* brinda oportunidades para un mayor desarrollo de aptitudes, y para la certificación técnica o profesional. Esto genera un mayor potencial de empleo para estas personas, lo cual a veces estimula la generación de empleo para otros miembros de la comunidad local. Desde la perspectiva corporativa, facilita la disponibilidad de candidatos calificados que podrán satisfacer las exigencias de la empresa en la región. Sin embargo, también puede precipitar una fuga de cerebros de personal calificado, deseoso de dejar la región en busca de mejores oportunidades.

La formación de capacidades dentro de la comunidad puede estar relacionada con un mejoramiento de la productividad, la salud y el bienestar comunitarios a través de un mejor uso de la tecnología, un aumento en el nivel de alfabetización y/o el desarrollo de habilidades lingüísticas. Si bien estas aptitudes tienen el potencial de aumentar la productividad y los ingresos de la comunidad, es importante también tener en cuenta los efectos que pueden provocar en la cultura, los roles y la forma de vida tradicionales.

## Importancia según el tipo de industria y el contexto local

Los programas de capacitación liderados por una empresa están diseñados para satisfacer sus necesidades puntuales. Si bien pueden incluir aptitudes más generales, también pueden llegar a ser muy específicos, según la ubicación de la firma, sus prioridades, su aporte a la economía y sus modelos de negocio. En algunos casos, las necesidades de una empresa y las de la comunidad donde se inserta pueden ser muy diferentes, y esto es algo a tener en cuenta a la hora de evaluar los impactos producidos.

## Actividades relacionadas

Compras y Puestos de Trabajo

## FLUJOS FINANCIEROS - Compras

La categoría Compras se refiere a la adquisición de bienes y servicios dentro de una compañía. En la mayoría de las empresas, este quehacer hace a la operatoria cotidiana: a menudo se contrata a grandes proveedores y distribuidores y se los incorpora a la cadena de valor. Estos proveedores o distribuidores pueden, a su vez, contratar PYMES (pequeñas y medianas empresas) que pueden o no operar de acuerdo con las políticas del cliente final. En algunos casos, las grandes empresas también contratan a las PYMES en forma directa.

### Relación con el desarrollo

Las Compras generan negocios para los proveedores de una compañía. Esto se traduce en una mayor actividad económica, que puede involucrar, incluso, más empleos dentro de la cadena de valor,<sup>8</sup> pues con frecuencia los proveedores contratan a otros proveedores a cambio de insumos adicionales, y los empleados de los proveedores invierten parte de su sueldo en sus comunidades.

El grado de impacto de las compras de una empresa en un lugar en particular (ciudad, provincial o país) dependerá del porcentaje de compras de la cadena de suministro que se haga en ese lugar, y de la dimensión de la actividad de la compañía en relación con la economía local.

Las Compras y las actividades destinadas a mejorar la capacidad de los proveedores de satisfacer las necesidades de la compañía también pueden ayudar a transferir a esos proveedores tanto tecnologías como normas de desempeño más ambiciosas. Esto, a su vez, permite a los proveedores dar un mejor servicio a otros clientes, y puede impulsarlos a imponer normas más exigentes en etapas subsiguientes de la cadena de suministro. También puede aumentar de modo significativo la competitividad de estos proveedores a la hora de conseguir contratos con otras empresas.

Los gobiernos de muchos países en desarrollo reconocen el potencial impacto positivo que la política de compras de una empresa puede tener en la economía local o nacional, y por eso alientan o exigen un cierto nivel de «contenido local» en los bienes o servicios que adquiere una compañía. Las compañías también pueden tener sus propias políticas en este particular.

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

Esta categoría es aplicable a todos los sectores del mundo corporativo. Las empresas *que no operan* en países en desarrollo pueden, de todos modos, comprar suministros allí. En tales circunstancias, pueden brindar ayuda para que sus proveedores cumplan con determinadas normas técnicas, ambientales y éticas, quedando expuestas al desprestigio si su cadena de suministro no cumple con esas normas, y si no toman medidas para corregir tal situación.

Las empresas *que sí operan* en países en desarrollo pueden enfrentar exigencias adicionales de parte del gobierno del país anfitrión, y verse obligadas a maximizar sus compras a nivel local. Tales requisitos pueden ser difíciles de cumplir si la operatoria de la empresa exige insumos especializados que no pueden obtenerse fácilmente en el país, salvo que se hagan inversiones importantes entre los proveedores locales. La asistencia a los proveedores a nivel local puede servir para que la compañía desarrolle una base de proveedores más confiable y costo-efectiva, y para que pueda fortalecer su licencia para operar.

### Actividades relacionadas

Puestos de Trabajo, Gobierno Corporativo, Gestión Ambiental, y hasta cierto punto, Aptitudes y Capacitación.

## FLUJOS FINANCIEROS – Impuestos y retenciones

Según la OCDE, un impuesto es «un pago obligatorio y sin contrapartida que se efectúa a un gobierno nacional, regional o municipal». Más específicamente, el término se refiere a todos los pagos que realiza una empresa a estos tres estamentos de gobierno,<sup>9</sup> y que se informan por país o región durante el ejercicio en el que se cancelan (donde corresponda).

Los términos «impuestos» y «retenciones» han sido incluidos adrede, de modo de capturar toda la huella impositiva, y también abordar inquietudes sobre una posible doble contabilización. Es de particular importancia que las compañías consideren esto en relación con las retenciones que se remiten al gobierno, pues estos mismos gravámenes a menudo formarán también parte de los cálculos de otro contribuyente. Un ejemplo es el impuesto al valor agregado.<sup>10</sup>

Las compañías no solo están en situación de pagar impuestos al gobierno, sino que a veces también son beneficiarias de pagos provenientes de él. Estos pueden dividirse en tres categorías:

- Reintegros o deducciones: son, sencillamente, la devolución de un impuesto pagado anteriormente, como reconocimiento del acuerdo sobre la obligación fiscal que se está cancelando. En lugar de contabilizarse como una partida por separado, a menudo se registran como una reducción del impuesto que debe pagar la compañía.

- Incentivos incorporados al sistema impositivo, como deducciones por investigación y desarrollo o moratorias. A menudo se manifiestan como una reducción del impuesto a pagar (o sea, el gobierno no hace ningún pago efectivo), y a veces no se distinguen fácilmente de los otros conceptos que componen las obligaciones fiscales de una empresa. Por consiguiente, puede ser difícil individualizar estas partidas, si bien su impacto estará claramente presente en la carga impositiva general.
- Subsidios. Estos no surgen como resultado directo del sistema fiscal, y pueden reflejar algún incentivo a cambio de realizar una inversión de capitales en una región en particular. Si son significativos, pasarían a integrar los indicadores económicos de la Guía G3 de la Global Reporting Initiative (GRI).<sup>11</sup>

Los impuestos también incluyen los gravámenes que pagan los empleados y los proveedores a título personal.

### Relación con el desarrollo

Las empresas contribuyen a la economía de un país a través del pago de impuestos (corporativos, de los empleados y de los proveedores), y mediante otros pagos que también se remiten al gobierno. El impacto de los contribuyentes al desarrollo depende profundamente del sistema que cada gobierno utilice para redistribuir los impuestos que cobra.

Tradicionalmente tanto la alta gerencia de las empresas como sus accionistas han visto a los impuestos como un costo. Sin embargo, la tendencia más reciente entre tanto compañías como inversores es el reconocimiento de lo importante que es pagar los impuestos para contribuir a un contexto socioeconómico estable, y por consiguiente, a un entorno de negocios también estable. Confirmando esta perspectiva, Jon Symonds, CFO de la compañía farmacéutica AstraZeneca, hace poco instó al mundo corporativo a que «vea los impuestos como una inversión, y no como un costo. Si no pagaran impuestos, las empresas no tendrían derecho a réplica ante un sistema educativo, de transporte y de infraestructura deficiente. En este contexto, la actitud del sector corporativo ante los impuestos seguramente deba cambiar».<sup>12</sup>

El énfasis se está poniendo cada vez más no solamente en cuánto se está pagando de impuestos, sino en la estrategia fiscal general de una compañía. En particular, está creciendo la demanda de una mayor transparencia en materia de estrategias impositivas (a nivel grupal y nacional) y pagos de gravámenes. Muchas empresas tienen la opción de elegir en qué países invertir y cómo organizar su situación impositiva dentro de las normas definidas por cada gobierno. Sin embargo, para algunas compañías, en particular las del sector extractivo, la decisión de dónde instalar sus operaciones depende de factores externos, como por ejemplo el lugar donde están disponibles los recursos naturales que desean explotar.

Los gobiernos también pueden elegir cómo gestionar sus sistemas fiscales, y a menudo los utilizan como herramienta para incentivar inversiones. Estos temas se describen en mayor detalle en los informes «Responsible Tax»<sup>13</sup> y «Taxes: The Global Picture».<sup>14</sup>

### Importancia según el tipo de industria y el contexto local

El aporte de las empresas en tanto contribuyentes es pertinente a todos los sectores.

<b>Actividades relacionadas</b>	Gobierno corporativo
---------------------------------	----------------------

## Paso 1 Fijar límites

El punto de partida de esta metodología consiste en ayudar a la empresa a determinar el alcance y la profundidad de su evaluación. Es importante que se fijen límites realistas, tomando como base los recursos disponibles y los objetivos generales de la evaluación.



**Objetivo del Paso 1:** definir el negocio.

### Participación de los *stakeholders*

**Nivel mínimo:** No hace falta ninguna participación activa de los *stakeholders* para este paso. Sugerimos, sí, que la compañía impulse una participación de *stakeholders* pasiva, solicitando datos a tanto instituciones como entidades académicas con respecto a planes de desarrollo nacionales o regionales, papers sobre estrategias de reducción de la pobreza, etc.

**Alternativas:** Una empresa puede elegir identificar *stakeholders* claves en esta etapa, haciéndolos participar de forma más proactiva, de modo de tener una información de fondo más exacta y pertinente al área a evaluar. Incluso se puede optar por definir las prioridades de desarrollo (Paso 3.2) ya en esta etapa, a través de una participación de *stakeholders* activa.

### Proceso

- 1.1 Identificar los objetivos de la evaluación
- 1.2 Definir el área geográfica a evaluar
- 1.3 Recabar información del contexto en materia de desarrollo y enumerar problemáticas clave dentro del área a evaluar
- 1.4 Seleccionar las actividades de negocio objeto de la evaluación

## 1.1 Identificar los objetivos de la evaluación

Si bien el objetivo rector de esta metodología es mejorar la toma de decisiones, una empresa puede estar más focalizada en mitigar riesgos, identificar nuevas oportunidades de inversión, o fortalecer sus relaciones con *stakeholders* específicos.

Algunas de las consideraciones a la hora de identificar los objetivos de esta evaluación son:

- Sector al que pertenece la empresa
- Riesgos y oportunidades del negocio
- Etapa de la operatoria (p. ej., ingreso al país, expansión temporaria en un ex terreno industrial, cierre de ciclo de operaciones)
- Dimensión de la operatoria
- Estrategia general de negocio

Es posible que para alcanzar estos objetivos, cada empresa adapte parte de la metodología.

Recomendamos que se revisen bien los objetivos a lo largo de la evaluación, de manera de diseñar adecuadamente cada paso, y garantizar que los resultados de la evaluación y la respuesta de la empresa sean acordes al objetivo o los objetivos originales.

## 1.2 Definir el área geográfica a evaluar

El Marco para la Medición de Impacto puede ser utilizado a nivel local, regional y/o nacional. Cada empresa deberá identificar el área geográfica a evaluar sobre la base de la dimensión de su operatoria, su estrategia general y la escala o el alcance de sus impactos. Una evaluación local puede estar concentrada en las comunidades circundantes al lugar donde opera una compañía. Una evaluación regional puede incluir a varias comunidades o ciudades, y también a todo un estado o provincia. Un análisis a escala nacional hará hincapié en los impactos del negocio en su relación con las prioridades gubernamentales y/o nacionales. Por ejemplo, una planta que da trabajo a muchos integrantes de una comunidad y no opera en ningún otro lado puede optar por concentrarse en esa localidad.<sup>15</sup> Algunas preguntas que pueden plantearse las empresas al momento de definir el área geográfica son:

- ¿Dónde está ubicada la infraestructura de la empresa? ¿En una zona costera, en el campo, en un pueblo, etc.?
- ¿De dónde vienen sus insumos y recursos?
- ¿De dónde provienen sus empleados? ¿Son oriundos de las comunidades circundantes o interactúan con ellas?

Puede ser útil incluir información adicional sobre la operatoria, e identificar *stakeholders* claves a través de un ejercicio de mapeo de los mismos.<sup>16</sup>

### Recuadro 1 – ¿Cómo se define qué es local?

La Global Reporting Initiative observa que «la definición geográfica de qué es “local” puede variar porque en algunas circunstancias, las ciudades, las regiones de un país e inclusive los países pequeños pueden con justa razón ser vistos como “locales”.»<sup>17</sup> La definición de «local» va a depender de los propósitos de la medición. Por ejemplo, si la compañía está tratando de medir el impacto local en virtud de las autoridades gubernamentales, su definición de «local» estará determinada por los límites de la jurisdicción de dichas autoridades. Si la idea es comparar el impacto de diferentes unidades dentro de la compañía, la definición incluirá el territorio de operaciones o ventas de cada unidad. Si las instalaciones a evaluar son un ducto o una autopista, el área «local» podrá definirse en términos del corredor a lo largo del cual se extienden. Es importante, también, considerar la manera como los *stakeholders* definen el concepto de «local». Algunos factores clave a tener en cuenta al definir un área local son:

- Los límites jurisdiccionales de este área
- La dimensión y el alcance de la operatoria e influencia de la empresa
- El vínculo con las comunidades o distritos, y el grado en que estos dependen de la empresa.

## 1.3 Recabar información en materia de desarrollo con respecto al área a evaluar

En el Paso 1 se aconseja armar un perfil acabado del contexto de desarrollo, incluyendo datos, tendencias y problemáticas clave dentro del área a evaluar. La sección de Anexos contiene diez ejemplos de problemáticas de desarrollo. Otras fuentes de información interesantes son: los planes de desarrollo nacional o regional y los documentos sobre estrategias para la reducción de la pobreza del FMI (PRSP, por sus siglas en inglés),<sup>18</sup> los informes del Proyecto *Doing Business*, del Banco Mundial,<sup>19</sup> algunos informes de las Naciones Unidas, como el Informe de Desarrollo Humano,<sup>20</sup> y los documentos de planificación de los gobiernos locales. Las empresas pueden optar por alentar la participación de los *stakeholders* identificados en el Paso 1.2 para tener un mejor entendimiento de los principales problemas del área en cuestión.

**a) Contexto** - la información que hace falta para armar un perfil local o nacional sólido incluye:

- Aspectos políticos y regulatorios: estructura de gobierno, sistema jurídico
- Aspectos demográficos: composición religiosa de la población, distribución demográfica y aspectos de género, raza y edad
- Aspectos económicos: índices de crecimiento, tendencias históricas, nivel de empleo formal e informal, industrias clave, nivel de inflación
- Aspectos sociales: acceso a servicios básicos, distribución del suministro de servicios entre el sector público y el privado, nivel de pobreza, disponibilidad y calidad de la vivienda
- Aspectos ecosistémicos: recursos naturales, cambios estacionales, desastres naturales

b) **Problemáticas**<sup>21</sup> Las siguientes preguntas ayudarán a la compañía a identificar las principales problemáticas en materia de desarrollo:

- ¿Cuáles son los determinantes clave de las tendencias y los hechos concretos en esta área?
- ¿Cuáles son las principales barreras para resolver estas problemáticas y lograr un avance en materia de desarrollo?

## 1.4 Seleccionar las actividades a evaluar

Este Marco propone ocho actividades a evaluar, agrupadas a su vez en cuatro categorías. Cada empresa es libre de agrandar la lista según lo considere conveniente.

1. Gobernabilidad y sostenibilidad (*Gobierno corporativo y Gestión ambiental*)
2. Activos (*Infraestructura y Productos y Servicios*)
3. Personas (*Empleo y Aptitudes y Capacitación*)
5. Flujos financieros (*Compras e Impuestos*)

También se pueden incluir en la evaluación los programas de inversión social (p. ej., donaciones y alianzas con diferentes ONG). Se puede optar por integrar la inversión social en las distintas actividades del negocio (p. ej., la puesta en funcionamiento de una escuela puede incluirse bajo «infraestructura»), o bien se puede crear una actividad por separado bajo el título de «inversión social», con el objeto de evaluar todos los impactos con ella relacionados. Si una compañía decide integrar sus programas de inversión social en sus actividades cardinales, es fundamental que establezca una distinción entre cada tipo de impacto. Así la respuesta de los directivos, identificada en el Paso 4, reflejará correctamente la capacidad de la empresa de manejar estos impactos.

### Recuadro 2 – Proceso recomendado para seleccionar actividades de negocio

Se recomienda que cada empresa organice un taller con cada gerencia local, de manera de incluir a los gerentes de operaciones y a los expertos funcionales de sectores tales como Compras, Recursos Humanos, Seguridad, etc. Puede utilizarse la Figura 3 para visualizar las respuestas.

### 1.4.1 Priorizar las actividades de la empresa

A la hora de seleccionar las actividades a evaluar, se aconseja que cada empresa las priorice en términos de:

- a) **Su importancia para la propia empresa (alta o baja):** el sector al que pertenece la compañía, su ubicación geográfica, la dimensión de su operatoria en relación con otras empresas del área, y la escala de cada una de sus actividades deben servir para determinar la importancia de cada una de ellas. La pregunta clave para determinar la importancia de cada actividad es: ¿es fundamental para el éxito de la operatoria?
- b) **Su impacto percibido (alto o bajo):** las compañías deberían considerar la dimensión y el alcance de sus actividades, al igual que la probabilidad de que cada una esté teniendo un impacto alto o bajo en el área de operación. A continuación se incluyen un par de preguntas que sirven de guía para determinar la importancia de los impactos que una actividad puede producir en la sociedad:
  - ¿Es probable que esta actividad tenga un impacto en la sociedad más allá de los directamente afectados (p. ej., los empleados de la firma)?
  - ¿Es probable que esta actividad produzca impactos a corto y a largo plazo?

Además, puede valer la pena considerar la importancia que cada actividad reviste para los *stakeholders*.

## 1.4.2 Seleccionar las actividades de la empresa

Si la actividad reviste un alto grado de importancia para la empresa y tiene probabilidades de producir un alto impacto, se aconseja avanzar hacia el Paso 2. Es altamente conveniente evaluar las actividades de la categoría Gobernabilidad y Sostenibilidad, pues hacen a cuestiones transversales a muchas otras actividades (p. ej., Capacitación en Salud y Seguridad Ambientales bajo Aptitudes y Capacitación).

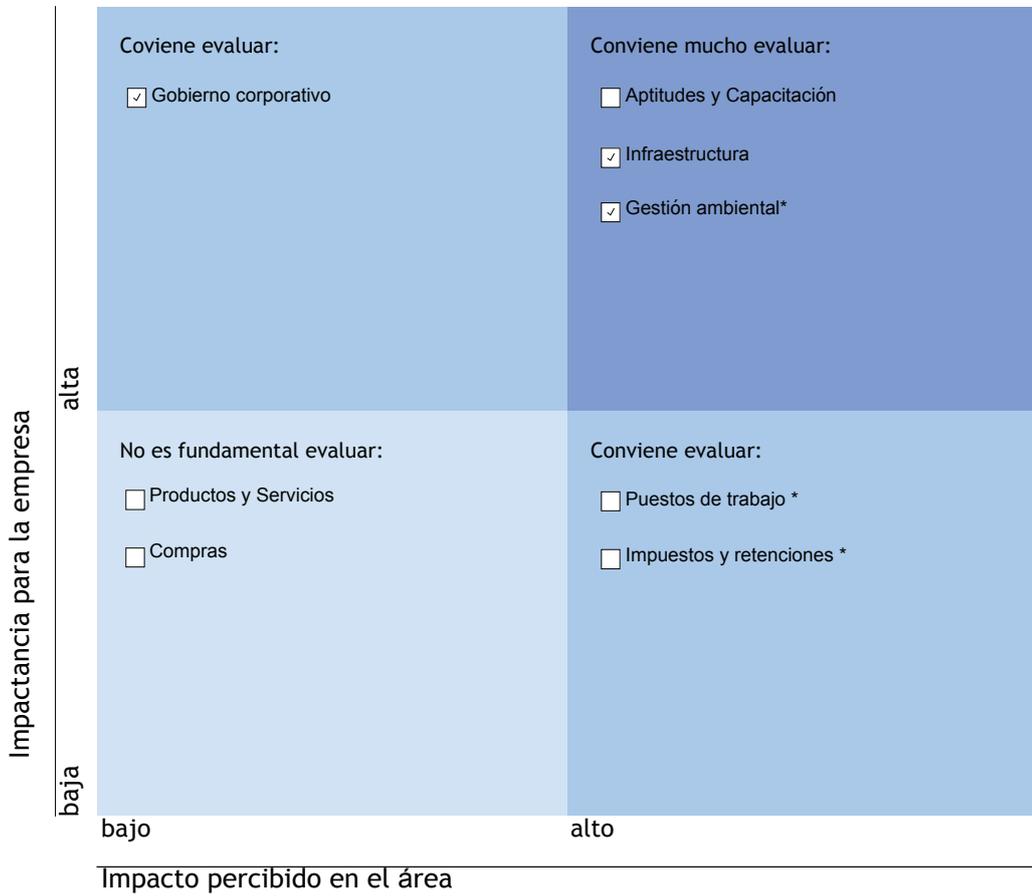
Es posible optar por evaluar solo algunas actividades inicialmente, y después ir agregando otras, en una posterior instancia de evaluación.

**Tabla 1** – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 1

Objetivos de la evaluación	Identificar las oportunidades de sacar provecho de las actividades existentes, de modo de mejorar el nivel de vida de las comunidades cercanas a donde opera la empresa			
Área geográfica de la evaluación	<input checked="" type="checkbox"/> Local <input type="checkbox"/> regional <input type="checkbox"/> nacional			
Información sobre la operatoria	Fábrica: diez años de antigüedad			
Stakeholders claves	Empleados; comunidades circundantes; gobierno local			
Contexto de desarrollo	Alrededor de 120.000 habitantes en comunidades circundantes; la mayoría vive en zonas urbanas. El ingreso per capita es menor al del promedio estatal, pero el índice de empleo está al mismo nivel. Están ingresando más inmigrantes al área, lo cual es un desafío en materia de servicios básicos			
Problemática clave 1	Crecimiento demográfico (superpoblación)			
Problemática clave 2	Servicios de salud de mala calidad			
Problemática clave 3	Ingresos familiares bajos			
Problemática clave 4	Altos niveles de corrupción			
	Importancia para el negocio		Impacto percibido en el área	
Infraestructura	<input checked="" type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> baja	<input checked="" type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> bajo
	La empresa ha generado infraestructura para dar apoyo a su operatoria, lo cual, según se percibe, tiene un impacto en la comunidad. También está interesada en explorar maneras de sacar provecho del esfuerzo de otros actores, de modo de crear más infraestructura para seguir beneficiando a la comunidad.			
Gestión ambiental	<input checked="" type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> baja	<input checked="" type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> bajo
	El acceso a los recursos naturales es muy importante para el buen funcionamiento de la planta. Además se percibe como de alto impacto para las comunidades circundantes.			
Gobierno corporativo	<input checked="" type="checkbox"/> alta	<input type="checkbox"/> baja	<input checked="" type="checkbox"/> alto	<input type="checkbox"/> bajo
	Los principios éticos de la empresa, su vínculo con el gobierno y su diálogo con los miembros de la comunidad son muy importantes para su operatoria. Además, la corrupción actúa como barrera al buen funcionamiento de la firma, y obstaculiza el desarrollo de la comunidad.			
	Importancia para los stakeholders			
	<input type="checkbox"/> Importante			
	<input checked="" type="checkbox"/> Importante			
	<input type="checkbox"/> Importante			

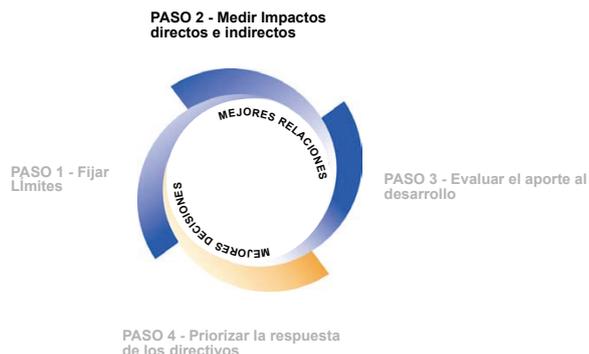
**Figura 3:** Ejemplo de selección de actividades

El siguiente gráfico de impacto e importancia sirve para visualizar y priorizar las actividades de una empresa. Al igual que en el ejemplo a continuación, una empresa puede optar por no elegir actividades cuya evaluación, sin embargo, el Marco aconseja enfáticamente. En estos casos, sugerimos que se brinde un fundamento para tal decisión. Las actividades marcadas con asterisco también son importantes para los stakeholders.



## Paso 2 Medir impactos directos e indirectos

Este paso tiene por fin ayudar a las compañías a mapear sus impactos directos e indirectos, y a identificar los indicadores pertinentes de modo de medir la extensión de tales impactos. Los **impactos directos** que una empresa produce en la sociedad pueden ser un insumo o un producto de su quehacer cotidiano, como por ejemplo la generación de puestos de trabajo, la venta de un producto, o la observancia de un determinado código o norma. Los impactos directos están, en gran medida, bajo el control de la empresa. Estos pueden combinarse para producir beneficios secundarios, o **impactos indirectos**, como la generación de puestos de trabajo dentro de la cadena de suministro, o una mejor calidad de vida para los consumidores que adquieren el producto o servicio generado por la empresa. Los impactos indirectos están dentro de la esfera de influencia de la compañía.



**Objetivo del Paso 2:** Medir la huella de la compañía

### Participación de los *stakeholders*

**Nivel mínimo:** No hace falta ninguna participación activa de los *stakeholders* para este paso. Sin embargo, algunos indicadores cualitativos pueden requerir su aporte a través de encuestas, entrevistas, etc.

**Alternativas:** Una empresa puede elegir involucrar a los *stakeholders* a la hora de identificar los indicadores claves y mapear sus vinculaciones.

### Proceso

- 1.1 Identificar las fuentes de impacto para cada actividad de la empresa
- 1.2 Identificar indicadores pertinentes a los impactos tanto directos como indirectos
- 2.3 Medir

## 2.1 Identificar las fuentes de impacto de cada actividad que realiza la empresa

Antes de empezar a medir sus impactos, las empresas deben identificar qué aspectos de cada actividad son capaces de ser «fuentes de impacto» (FDI) claves, ameritando así una investigación más a fondo. Por ejemplo, la actividad «Infraestructura» puede desglosarse en las siguientes FDI:

- Generación de infraestructura
- Uso de infraestructura existente
- Mantenimiento de la infraestructura existente

El Anexo 2 brinda un ejemplo de desglose de las actividades de una empresa en fuentes de impacto o FDI. En el caso de algunas empresas, estas actividades pueden requerir una cierta adaptación o depuración.

## 2.2 Identificar indicadores pertinentes para impactos tanto directos como indirectos

Para medir los impactos directos e indirectos, hace falta contar con indicadores cuantitativos, y en muchos casos, también cualitativos. La OCDE define el concepto de «indicador» como «una variable o factor cuantitativo o cualitativo que brinda una forma simple y confiable de medir el logro, de reflejar los cambios producidos por una intervención, o de evaluar el desempeño de un actor vinculado al desarrollo».

Un indicador puede estar formado por un conjunto de datos utilizados por empresas, analistas y organizaciones para describir situaciones existentes, o para medir cambios o tendencias a lo largo del tiempo. Los indicadores son descripciones de condiciones o del desempeño que pueden brindar información

sobre cuestiones más importantes, que exceden lo que se está midiendo efectivamente.

Es difícil saber cuáles son los «mejores» indicadores de impactos directos e indirectos: tanto así que a veces es necesario recurrir a expertos en econometría y estadística. En algunos casos, las empresas pueden preferir factores multiplicadores «listos para usar». El Anexo 2 enumera una serie de indicadores sugeridos para cada una de las actividades de una empresa, y también incluye las fuentes de información que se pueden emplear para ajustar y/o desarrollar indicadores propios. Alentamos a las empresas a que adapten los indicadores a su rubro, operatoria y área de evaluación.

Sin embargo, es importante que se empleen los criterios REM (*relevant, easy, measurable*; relevantes, fáciles, mensurables) al momento de identificar los indicadores más adecuados.

- **Relevante** a la operatoria, la actividad, los objetivos y la ubicación geográfica
- **Fácil** de seguir en el tiempo
- **Medible** mediante métricas cuantitativas o encuestas y entrevistas cualitativas

**Recuadro 3 – Proceso recomendado para identificar y mapear indicadores**

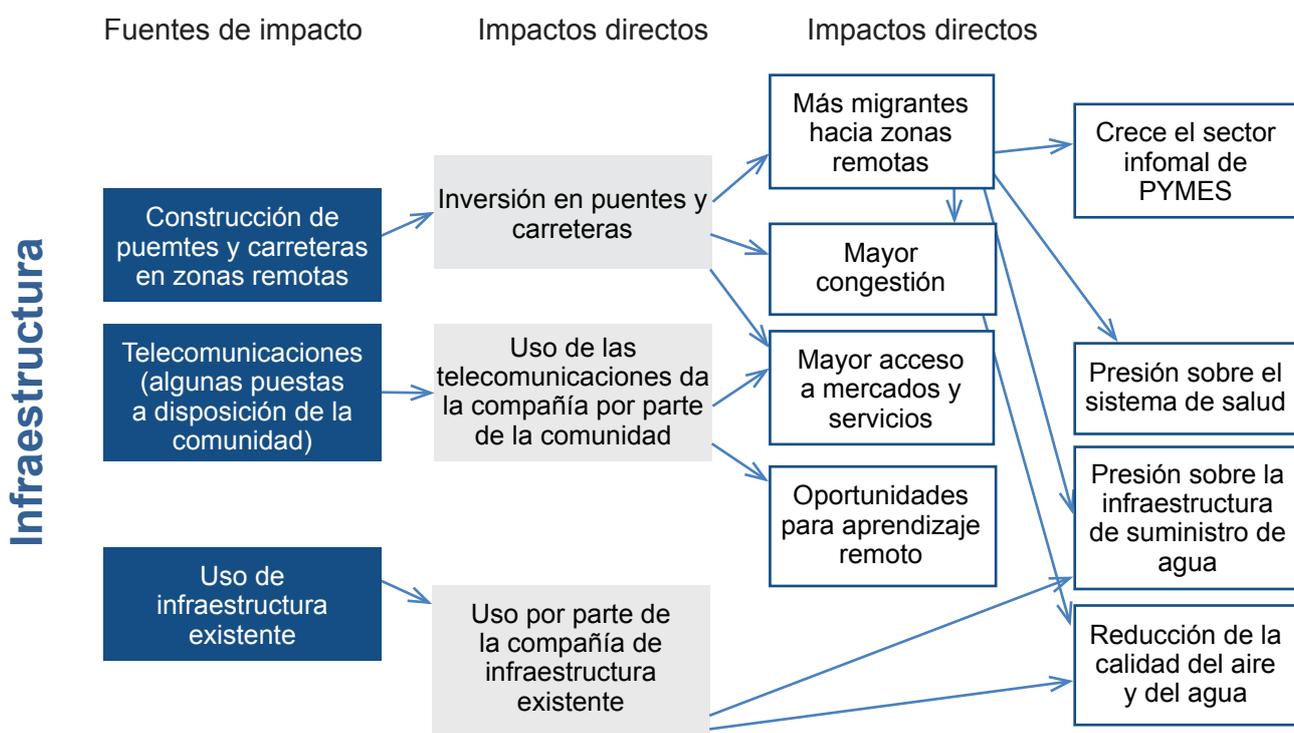
Una opción es que la empresa organice un taller con expertos internos y miembros de la gerencia local para identificar indicadores y mapear sus vinculaciones. Para recabar datos y realizar entrevistas, seguramente sea necesaria una investigación de campo, para lo cual la compañía podrá optar por contratar a un investigador, consultor o experto. Un diagrama como el de la Figura 4 puede ser muy útil en todo este proceso.

Los indicadores deben reflejar los impactos tanto positivos como negativos de la operatoria de una empresa. A la hora de elegirlos, se recomienda que se mapeen las vinculaciones entre los impactos directos clave por un lado, y los impactos secundarios, o indirectos, por otro.

Una herramienta de visualización como el diagrama de la Figura 4 puede ser sumamente útil.

**Figura 4:** Ejemplo de impactos y vinculaciones resultantes de la actividad «Infraestructura»

En el ejemplo a continuación, la empresa ha distribuido los impactos indirectos en dos niveles, con el fin de ilustrar la influencia relativa que tiene sobre ellos. Esta no es una ciencia exacta: más bien, la idea es ayudar a las compañías a mapear sus impactos clave previo a que identifiquen cuáles serían los indicadores apropiados para medirlos. Como muestra el diagrama, esta empresa pone presión sobre la infraestructura de suministro de agua a través de dos vías: la construcción de autopistas, que produce movimientos migratorios, y su uso de la infraestructura existente.



## 2.3 Medir

Para medir bien un impacto hay que tener experiencia en recolección de datos. Cuando los datos no están disponibles, quizás haya que desarrollar cuestionarios y/o efectuar encuestas en la comunidad del área a evaluar. Muchos impactos directos seguramente figuren en los informes de la compañía, mientras que otros pueden demandar una cierta investigación de campo. Si los recursos de los que dispone la empresa no son suficientes para un trabajo de campo exhaustivo en esta etapa, se puede esperar hasta identificar las prioridades de desarrollo en el Paso 3, y recién allí medir los impactos. No obstante, cabe observar que cualquier diálogo con los *stakeholders* en el Paso 3 será seguramente más eficaz si hay datos concretos que sirvan de base para comunicarse con ellos.

El Anexo 3 presenta un ejemplo de medición donde se asigna un puntaje a cada impacto directo. Esto puede ser de particular utilidad para las actividades Gobierno Corporativo y Gestión Ambiental, donde lo que se mide es el cumplimiento de normas (un puntaje negativo implica que la empresa está incumpliendo, mientras que un puntaje neutro significa que cumple, y uno positivo revela que está superando las expectativas de cumplimiento).

En la Tabla 2 figura un ejemplo de indicadores y resultados de medición para la actividad «Infraestructura». Puede haber casos en los que los indicadores se repiten. Esto puede suceder cuando varios impactos directos comparten el mismo impacto indirecto, como por ejemplo la «presión sobre la infraestructura de suministro de agua» que figura en esta tabla. Es importante darse cuenta de cuándo se repiten los indicadores, de manera de no medir dos veces. También es posible llevar los impactos indirectos a un grado de impacto de tercer o cuarto nivel. Sin embargo, cuanto más se alejen los impactos del nivel directo, tanto menos exacto, y tanto más difícil, será medirlos y atribuirlos a la compañía.

**Tabla 2** – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 2

Actividad	Infraestructura	
Fuente de impacto 1	Construcción de puentes y autopistas	
Impacto directo	Inversión en puentes y autopistas	USD 10 millones
Impacto indirecto	Más migrantes	Aumento del índice de crecimiento demográfico en un 5% anual
	Crece el sector informal de PYMES	Aproximadamente 50 PYMES
	Presión sobre el sistema de salud	Aumento en 2 horas del tiempo de espera promedio en clínicas y hospitales
	Mayor congestión	Aumento del 25% en los desplazamientos diarios desde y hacia las comunidades
	Reducción de la calidad del aire	Aumento en cantidad de partículas PM-10
	Mayor acceso a mercados y servicios de salud	Reducción en 45 minutos del tiempo de viaje
	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua
Fuente de impacto 2	Telecomunicaciones – algunas disponibles para la comunidad	
Impacto directo	Uso de las telecomunicaciones de la compañía por parte de la comunidad	10% de familias locales con acceso
Impacto indirecto	Oportunidades para el aprendizaje remoto	10 familias tienen acceso al aprendizaje remoto
Fuente de impacto 3	Uso de infraestructura existente (saneamiento)	
Impacto directo	Reducción de la calidad del agua	30.000 litros de agua por año
Impacto indirecto	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua
	Reducción de la calidad de agua	10ppb de arsénico en el agua

En este ejemplo, no se hace diferencia alguna entre impactos indirectos de primer nivel y de segundo nivel. Es importante usar un diagrama como el de la Figura 4 para mapear la cadena de resultados y detectar qué conexiones claves hay entre los impactos.

## Paso 3 Evaluar el aporte de la empresa al desarrollo

Este paso se fundamenta en la perspectiva que tiene la empresa de sus impactos, y lo hace evaluando en qué medida estos contribuyen al desarrollo socioeconómico dentro del área a evaluar. Para ello, es necesario entender qué reviste valor para los *stakeholders* en términos de desarrollo. Por este motivo se recomienda un involucramiento activo de los mismos en este paso.

Sin embargo, puesto que las circunstancias varían de lugar a lugar y de compañía a compañía, este paso también puede llevarse a cabo con una participación más limitada de los *stakeholders*. En este caso, la empresa deberá considerar las acciones de seguimiento del Paso 4, las cuales facilitarán un mayor nivel de participación de estas partes en un futuro.



**Objetivo del Paso 3:** Entender la huella de la compañía en el contexto de desarrollo

### Participación de los *stakeholders*

**Nivel mínimo:** si desde la empresa se percibe que los riesgos de la participación de los *stakeholders* superan sus beneficios, se pueden emplear las problemáticas de desarrollo identificadas en el Paso 1 para armar una hipótesis de cómo la operatoria contribuye al desarrollo. Las empresas que decidan no hacer participar a los *stakeholders* no podrán poner a prueba sus hipótesis (Paso 3.4).

**Nivel recomendado:** un grupo representativo de *stakeholders* puede ayudar a la compañía a priorizar las problemáticas de desarrollo del área a evaluar. Después la empresa formulará una hipótesis de su aporte a estas prioridades, y luego volverá a convocar al mismo grupo para revisar y ajustar la evaluación.

### Proceso

- 1.1 Determinar el grado de participación de los *stakeholders*
- 1.2 Involucrar a los *stakeholders* para una mejor priorización de las problemáticas de desarrollo (opcional)
- 1.3 Elaborar hipótesis sobre el aporte de la empresa al desarrollo
- 1.4 Poner a prueba dicha hipótesis con los *stakeholders*, y hacer ajustes a la evaluación general (opcional)

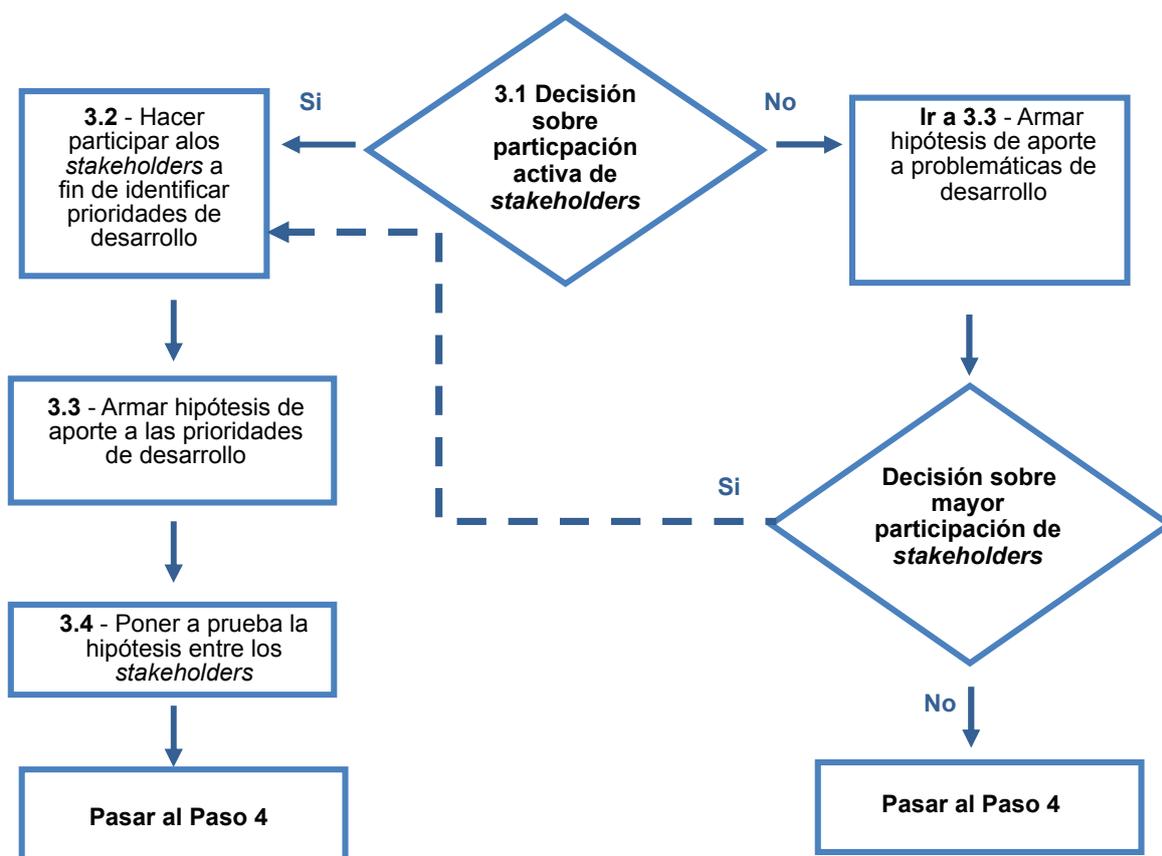
### 3.1 Determinar el grado de participación de los *stakeholders*

En base a las problemáticas de desarrollo identificadas en el Paso 1 y los resultados del Paso 2, las compañías deberán determinar el grado de participación de los *stakeholders* a abordar en el Paso 3.

Alentamos a las empresas a dialogar con los *stakeholders* del área a evaluar (identificados en el Paso 1). Sin embargo, puesto que puede aumentar sus expectativas, esta etapa precisa ser gestionada cuidadosamente. Las empresas deben enfatizar que este es un proceso de aprendizaje, tanto para ellas como para las partes interesadas.

Si se perciben demasiados riesgos con respecto a una participación activa de los *stakeholders*, se pueden emplear las problemáticas de desarrollo identificadas en el Paso 1 para formular una hipótesis del aporte de la empresa en este particular. Esto puede ocurrir, por ejemplo, en una situación de ingreso a un nuevo país, donde quizás no sea viable identificar y dialogar con un grupo amplio de *stakeholders*, o bien en casos donde un par de cuestiones «candentes» pueden obstaculizar el debate abierto. También se puede optar por formular la hipótesis primero, de manera de optimizar los conocimientos del posible aporte al desarrollo, y luego usarla para determinar los riesgos y oportunidades de una mayor participación de *stakeholders*, y decidir si apostar o no a ella.

**Figura 5:** Proceso de evaluación para diferentes niveles de participación de *stakeholders*



### 3.2 Involucrar a los *stakeholders* para una mejor priorización de las problemáticas de desarrollo (opcional)

También se puede dialogar con los *stakeholders* a fin de identificar prioridades en materia de desarrollo. En algunos casos, esto puede implicar hacer un *ranking* de las problemáticas de desarrollo identificadas en el Paso 1, mientras que en otros, puede ser necesario elaborar una nueva lista, con prioridades específicas. Es importante que ambas partes (o sea, la compañía y los *stakeholders*) vean este proceso como una manera de generar un entendimiento compartido de las prioridades de desarrollo y el aporte que la empresa puede hacer a ellas.<sup>27</sup> También debe tenerse en cuenta que algunas de las prioridades identificadas por los *stakeholders* pueden no incluir las áreas donde la empresa cree tener su mayor impacto. Por eso se puede considerar agrandar la lista de prioridades identificadas por estos últimos, de modo de garantizar que se capture todo el abanico de impactos.

Este Marco incluye diez problemáticas de desarrollo que pueden servir como punto de partida para el diálogo con los *stakeholders*. Se analizan en mayor profundidad en el Anexo 4 y en el informe del WBCSD *Doing Business with the World*.<sup>28</sup> Las problemáticas cubiertas en el Anexo 4 son:

1. Desarrollo de capacidades
2. Crecimiento económico
3. Educación
4. Desarrollo empresarial
5. Sostenibilidad ambiental
6. Gobernabilidad
7. Derechos humanos
8. Alivio de la pobreza
9. Salud pública
10. Estabilidad social

Los *stakeholders*, y en particular los de escala nacional e internacional, pueden también referirse a otras normas, declaraciones y principios internacionales, como los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). En el Anexo 5 se incluye un resumen de los mismos y de los principios del Pacto Mundial de las Naciones Unidas, mientras que las declaraciones internacionales relacionadas se resumen en el Anexo 6. Las empresas pueden incorporar los ODM u otros criterios pertinentes como prioridades de desarrollo.

#### **Recuadro 4 – Guías para la participación de los *stakeholders* a la hora de identificar prioridades de desarrollo**

##### **Proceso recomendado**

Organizar un taller con amplia representación de *stakeholders* del gobierno, la sociedad civil y el sector privado (como se describe en el Paso 1). El formato de taller facilitará el consenso sobre un conjunto común de prioridades, y un entendimiento compartido del contexto de desarrollo. Algunas cosas a considerar:

- Consultar a algunos *stakeholders* de confianza antes, para que ayuden a identificar el mix más adecuado de partes interesadas a invitar, y para que asistan en el formato del taller;
- Pedir a los participantes que preparen información a compartir durante el taller, presentando, por ejemplo, planes de desarrollo existentes o las actividades de desarrollo de su sector;
- Utilizar un moderador externo para alentar la plena participación en el taller y evitar un énfasis excesivo en la compañía;
- Elegir a un tercero convocante del taller (organismo de gobierno, institución académica, etc.), de modo que la empresa pueda participar en un pie de igualdad con los otros invitados.

##### **Alternativas**

Si no es posible o no conviene una participación de *stakeholders* abierta, una opción es recurrir a un grupo más limitado de ellos. Hay que saber, sin embargo, que diferentes *stakeholders* pueden tener prioridades diversas, y que este enfoque, además de no brindar un panorama holístico de las necesidades, también puede alejar a los que queden afuera.

### **3.3 Elaborar hipótesis sobre el aporte de la empresa al desarrollo**

Este proceso toma lo medido en el Paso 2, y lo encuadra en el contexto de desarrollo para formular una hipótesis del aporte de la empresa a las prioridades identificadas en el Paso 3.2. Sabemos que es difícil atribuir aportes a cada prioridad, y que una compañía dada puede ser uno entre varios actores que contribuyen a una prioridad de desarrollo.<sup>29</sup> Tal como se observa en el Paso 3.1, si una empresa ha decidido abstenerse del diálogo con sus *stakeholders*, tendrá que formular una hipótesis de su aporte a las problemáticas de desarrollo identificadas en el Paso 1. Al desarrollar una hipótesis, es importante detectar las sinergias existentes entre las distintas prioridades de desarrollo (p. ej., un caso en el que el aporte a una prioridad, como ser un mejor acceso al agua potable, afecta otra prioridad, como ser la salud). La hipótesis es una evaluación subjetiva que hace la empresa, y que se pone a prueba entre los *stakeholders* en el Paso 3.4. Consta de dos partes: hipótesis de conexión e hipótesis de aporte.

#### **3.3.1 Determinar la conexión entre impactos y prioridades de desarrollo**

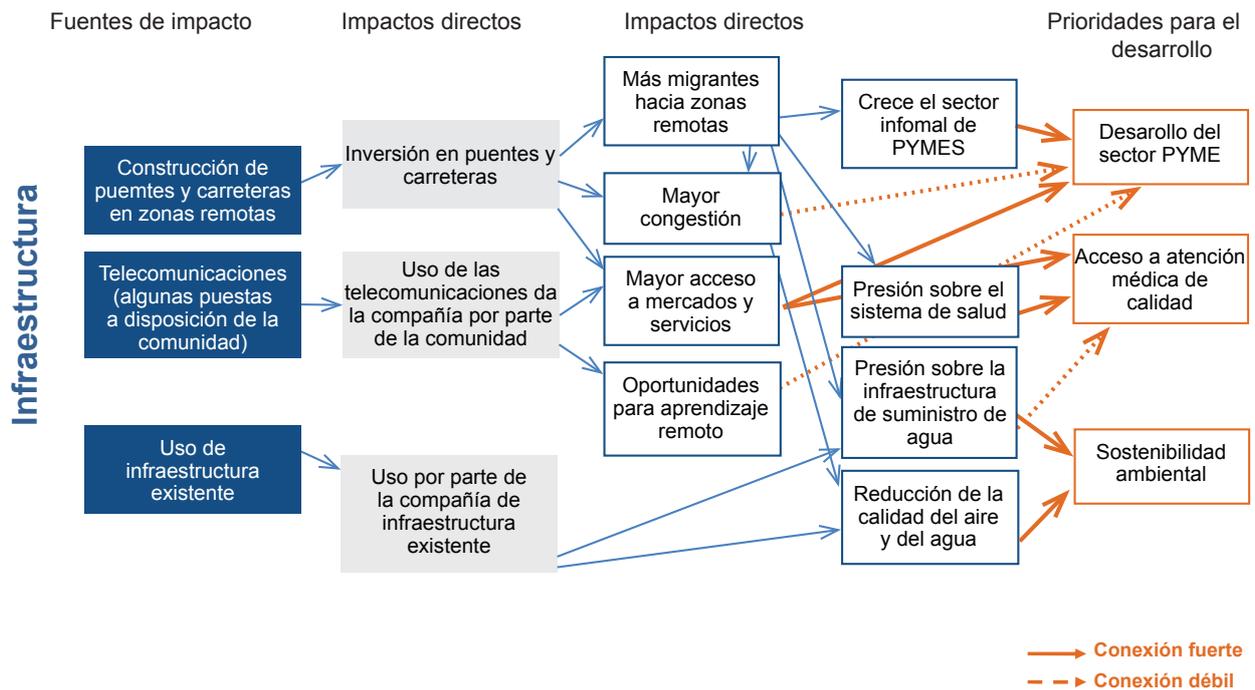
La primera etapa de la formulación de una hipótesis consiste en determinar las conexiones clave entre lo que hace la empresa (en base a las actividades y sus impactos asociados definidos en el Paso 2) y las prioridades o problemáticas de desarrollo. Esto debería permitir formular las siguientes preguntas: ¿la empresa está contribuyendo a esta prioridad o problemática? Si la respuesta es afirmativa, ¿cómo está contribuyendo, o sea, a través de qué impactos? Las opciones son tres:

<b>Sin conexión</b>	El impacto no tiene, o casi no tiene, relación con la prioridad, y no contribuye a ella.
<b>Conexión</b>	El impacto tiene relación con la prioridad, la cual puede o no ser directa. En algunos casos, el impacto puede ser el último del eslabón (según lo medido por la compañía), y aun así seguir alejado de la prioridad de desarrollo en cuestión. Estas conexiones pueden ser tanto fuertes como débiles. <sup>30</sup>
<b>Conexión a través de otro impacto</b>	El impacto tiene relación con la prioridad. Sin embargo, dicha relación es a través de otro impacto (más probablemente uno indirecto). El impacto contribuye a la prioridad.

La Figura 6 sirve para visualizar las conexiones entre los impactos de la actividad «Infraestructura» y los tres ejemplos de prioridades: «desarrollo de PYMES», «acceso a atención médica de calidad» y «sostenibilidad ambiental».

### Figura 6: Ejemplo de conexiones entre las FDI de la actividad «Infraestructura» y las prioridades de desarrollo

En este ejemplo, la empresa ha identificado las principales conexiones entre sus impactos y las prioridades de desarrollo, calificándolas como fuertes o débiles. Por ejemplo, la presión sobre la infraestructura de suministro de agua está muy conectada con la sostenibilidad ambiental. Sin embargo, su conexión con el acceso a una atención médica de calidad es en este caso débil. Dicho de otro modo, la empresa cree que la presión sobre la infraestructura de agua puede afectar el acceso a la atención médica, pero es difícil tener una dimensión clara de su impacto, pues seguramente haya involucrados muchos otros factores secundarios.



### 3.3.2 Determinar la hipótesis del aporte al desarrollo

La segunda etapa de la formulación de la hipótesis consiste en determinar si la compañía está contribuyendo a las prioridades o problemáticas de una manera positiva o negativa. Sirve para responder a la siguiente pregunta: ¿en qué medida aporta la compañía a la prioridad o problemática? También se puede incluir una evaluación de la magnitud de tal aporte (alta o baja)<sup>31</sup>.

En el Paso 3.3.2, cada impacto con una conexión a la prioridad de desarrollo se evalúa en términos de su aporte. Las definiciones propuestas para determinar el aporte son las siguientes, aunque se pueden adaptar fácilmente a las circunstancias particulares y/o a la terminología existente de la empresa:

<b>Positivo (verde)</b>	El impacto sirve al logro y a la optimización de la prioridad de desarrollo
<b>Negativo (rojo)</b>	El impacto impide el logro o la optimización de la prioridad de desarrollo

Las siguientes definiciones pueden servir para determinar la magnitud del aporte:

<b>Alta</b>	El aporte es de gran alcance, y toca a muchas personas o recursos en el área bajo evaluación
<b>Baja</b>	Muy pocas personas o recursos reciben este impacto en el área bajo evaluación

Las Tablas 3 y 4 ilustran ejemplos de lo que resulta de aplicar los Pasos 3.3.1 y 3.3.2. La Tabla 3 muestra la prioridad «Desarrollo de PYMES», y la Tabla 4 ilustra el «Acceso a atención médica de calidad», ambas en su relación con la actividad «Infraestructura». En estos ejemplos, la compañía no tiene conexiones directas a las prioridades de desarrollo; más bien, su aporte es a través de sus impactos indirectos, algunos de los cuales son de primer nivel, y otros, de segundo nivel.

**Tabla 3 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3.3: hipótesis del aporte de la actividad «Infraestructura» de la empresa a la prioridad «Desarrollo de PYMES»**

Actividad empresarial	Infraestructura		Hipótesis de aporte al desarrollo		
Fuente de impacto 1	Construcción de puentes y autopistas		Desarrollo de PYMES		
			Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Inversión en puentes y autopistas	USD 10 millones	Conexión a través de otro impacto		A través del crecimiento en el sector informal de PYMES, congestión y acceso a mercados
Impacto indirecto	Más migrantes	Aumento del índice de crecimiento demográfico en un 5% anual	Conexión a través de otro impacto		A través del crecimiento del sector informal de PYMES
	Crece el sector informal de PYMES	Aproximadamente 50 PYMES	Conexión	Alta	La mayor migración y el mayor movimiento de personas hacia y en torno a la comunidad ha aumentado el poder adquisitivo y fomentado el emprendedurismo
	Presión sobre el sistema de salud	Aumento en 2 horas del tiempo de espera promedio en clínicas y hospitales	Sin conexión		
	Mayor congestión	Aumento del 25% en los desplazamientos diarios desde y hacia las comunidades	Conexión	Baja	La congestión está dificultando el comercio dentro del área a evaluar
	Reducción de la calidad del aire	Aumento en cantidad de partículas PM-10	Sin conexión		
	Mayor acceso a mercados y servicios de salud	Reducción en 45 minutos del tiempo de viaje	Conexión	Alta	Gracias a un mayor acceso a los mercados como resultado de una mejor infraestructura de puentes y autopistas, más familias están iniciando pequeños emprendimientos en el área
	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Sin conexión		
Fuente de impacto 2	Telecomunicaciones – algunas disponibles para la comunidad		Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Uso de las telecomunicaciones de la compañía por parte de la comunidad	10% de familias locales con acceso	Conexión a través de otro impacto		A través de las oportunidades de aprendizaje remoto
Impacto indirecto	Oportunidades para el aprendizaje remoto	10 familias tienen acceso al aprendizaje remoto	Conexión	Baja	Algunas familias y pequeñas empresas se han beneficiado del aprendizaje remoto, optimizando así sus aptitudes
Fuente de impacto 3	Uso de infraestructura existente (saneamiento)		Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Reducción de la calidad del agua	30.000 litros de agua por año	Sin conexión		
Impacto indirecto	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Sin conexión		
	Reducción de la calidad de agua	10ppb de arsénico en el agua	Sin conexión		

**Tabla 4** – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3.3: hipótesis del aporte de la actividad «Infraestructura» de la empresa a la prioridad «Acceso a atención médica»

Actividad empresarial	Infraestructura		Hipótesis de aporte al desarrollo		
Fuente de impacto 1	Construcción de puentes y autopistas		Acceso a atención médica de calidad		
			Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Inversión en puentes y autopistas	USD 10 millones	Conexión a través de otro impacto		A través de la presión en el sistema de salud
Impacto indirecto	Más migrantes	Aumento del índice de crecimiento demográfico en un 5% anual	Conexión a través de otro impacto		A través del crecimiento en el sector informal de PYMES
	Crece el sector informal de PYMES	Aproximadamente 50 PYMES	Sin conexión		
	Presión sobre el sistema de salud	Aumento en 2 horas del tiempo de espera promedio en clínicas y hospitales	Conexión	Alta	El influjo de migrantes coloca presión en las clínicas existentes, lo cual va en detrimento de la satisfacción de las necesidades de la población.
	Mayor congestión	Aumento del 25% en los desplazamientos diarios desde y hacia las comunidades	Sin conexión		
	Reducción de la calidad del aire	Aumento en cantidad de partículas PM-10	Sin conexión		
	Mayor acceso a mercados y servicios de salud	Reducción en 45 minutos del tiempo de viaje	Conexión	Alta	El tiempo de viaje hasta la clínica más cercana, optimizado gracias al mejoramiento de las autopistas
	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Conexión	Baja	Reducción del agua potable disponible en las clínicas
Fuente de impacto 2	Telecomunicaciones – algunas disponibles para la comunidad		Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Uso de las telecomunicaciones de la compañía por parte de la comunidad	10% de familias locales con acceso	Sin conexión		
Impacto indirecto	Oportunidades para el aprendizaje remoto	10 familias tienen acceso al aprendizaje remoto	Sin conexión		
Fuente de impacto 3	Uso de infraestructura existente (saneamiento)		Conexión	Hipótesis	Fundamento
Impacto directo	Reducción de la calidad del agua	30.000 litros de agua por año	Conexión a través de otro impacto		A través de la reducción en la calidad del agua y la presión sobre la infraestructura de suministro de la misma
Impacto indirecto	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Conexión	Baja	Más infecciones por patógenos transmitidos en el agua
	Reducción de la calidad de agua	10ppb de arsénico en el agua	Conexión	Baja	Menos agua potable en las clínicas

### 3.4 Poner a prueba la hipótesis entre los *stakeholders*, y hacer ajustes a la evaluación general

Una vez que la empresa haya formulado su hipótesis de aporte al desarrollo, podrá ponerla a prueba ante sus *stakeholders*. Si bien el objetivo de la participación de estos últimos es poner a prueba la hipótesis, la empresa también puede aprovechar la ocasión para entender mejor las interacciones entre los actores del área bajo evaluación. Los objetivos de esta instancia son:

- Confirmar o corregir la evaluación del aporte de la compañía, sobre la base del diálogo con los *stakeholders*
- Identificar diferencias de percepción entre los *stakeholders* y la compañía en materia del aporte de esta última. Por ejemplo, tal diferencia podría presentarse si la compañía creyera que está haciendo un aporte positivo a la sostenibilidad ambiental mediante un cumplimiento por demás estricto de las normas sobre emisiones, cuando los *stakeholders* siguen preocupados por los impactos sobre la salud que puede tener el humo que sale de su chimenea.

Los comentarios de los *stakeholders*, al igual que cualquier diferencia de opinión o percepción significativa entre estos y la empresa, deberán registrarse junto con cualquier cambio consensuado a la hipótesis. El ejemplo de la Tabla 5 muestra cómo la decisión final en materia de aporte puede cambiar según los comentarios de los *stakeholders*.

**Tabla 5 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 3: resultados de la puesta a prueba y decisión final**

Actividad empresarial	Infraestructura		Hipótesis de aporte al desarrollo			Resultados de la prueba y Evaluación general			
Fuente de impacto 1	Construcción de puentes y autopistas <i>Conexión</i>		Desarrollo de PYMES			Desarrollo de PYMES			
			Conexión	Hipótesis	Fundamento	Opiniones de los stakeholders	Comentarios de los stakeholders	Decisión	Comentarios de la compañía
Impacto directo	Inversión en puentes y autopistas	USD 10 millones	Conexión a través de otro impacto		A través del crecimiento en el sector informal de PYMES, congestión y acceso a mercados	X De acuerdo		Conexión a través de otro impacto	Agregar comentarios
Impacto indirecto	Más migrantes	Aumento del índice de crecimiento demográfico en un 5% anual	Conexión a través de otro impacto		A través del crecimiento del sector informal de PYMES	X De acuerdo		Conexión a través de otro impacto	Agregar comentarios
	Crece el sector informal de PYMES	Aproximadamente 50 PYMES	Conexión	Alta	La mayor migración y el mayor movimiento de personas hacia y en torno a la comunidad ha aumentado el poder adquisitivo y fomentado el emprendedurismo	__De acuerdo	La cantidad de PYMES informales fue sobredimensionada por la compañía, y su aporte al desarrollo de tal sector en general es bastante limitado. Además los stakeholders manifestaron que los migrantes que ingresan al área gastan muy poco dinero allí.	Baja	De acuerdo con los stakeholders
	Presión sobre el sistema de salud	Aumento en 2 horas del tiempo de espera promedio en clínicas y hospitales	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios
	Mayor congestión	Aumento del 25% en los desplazamientos diarios desde y hacia las comunidades	Conexión	Baja	La congestión está dificultando el comercio dentro del área a evaluar	X De acuerdo	Aunque la construcción de autopistas ha facilitado el acceso a los mercados, los stakeholders está preocupados por el creciente número de autos en circulación. La falta de personal de control de tráfico es otra más de sus frustraciones.	Baja	La compañía reconoce que la congestión es un problema, pero cree que no amerita un cambio a una calificación alta o negativa. Sin embargo, este es un tema que deberá considerarse a medida que la infraestructura de transporte se expanda y crezca el parque automotor.
	Reducción de la calidad del aire	Aumento en cantidad de partículas PM-10	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios
	Mayor acceso a mercados y servicios de salud	Reducción en 45 minutos del tiempo de viaje	Conexión	Alta	Gracias a un mayor acceso a los mercados como resultado de una mejor infraestructura de puentes y autopistas, más familias están iniciando pequeños emprendimientos en el área	__De acuerdo	Según los stakeholders, y contrariamente a la hipótesis de la compañía, el acceso a los mercados no ha representado un aporte tan importante para el desarrollo del sector PYME	Baja	De acuerdo con los stakeholders
	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios
Fuente de impacto 2	Telecomunicaciones – algunas disponibles para la comunidad		Conexión	Hipótesis	Fundamento	Opiniones de los stakeholders	Comentarios de los stakeholders	Decisión	Comentarios de la compañía
Impacto directo	Uso de las telecomunicaciones de la compañía por parte de la comunidad	10% de familias locales con acceso	Conexión a través de otro impacto		A través de las oportunidades de aprendizaje remoto	X De acuerdo		Conexión a través de otro impacto	Agregar comentarios
Impacto indirecto	Oportunidades para el aprendizaje remoto	10 familias tienen acceso al aprendizaje remoto	Conexión	Baja	Algunas familias y pequeñas empresas se han beneficiado del aprendizaje remoto, optimizando así sus aptitudes	X De acuerdo		Baja	Agregar comentarios
Fuente de impacto 3	Uso de infraestructura existente (saneamiento)		Conexión	Hipótesis	Fundamento	Opiniones de los stakeholders	Comentarios de los stakeholders	Decisión	Comentarios de la compañía
Impacto directo	Reducción de la calidad del agua	30.000 litros de agua por año	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios
Impacto indirecto	Presión sobre la infraestructura de suministro de agua	Reducción en 2 ó 3 horas de la disponibilidad diaria de agua	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios
	Reducción de la calidad de agua	10ppb de arsénico en el agua	Sin conexión			X De acuerdo		Sin conexión	Agregar comentarios

## Paso 4 Priorizar la respuesta de los directivos

El Paso 4 es el último paso de esta herramienta, y sirve para que las compañías preparen su respuesta. Es importante que se revisen los objetivos originales de la evaluación, y que se modifique este Paso de modo de garantizar el cumplimiento de los mismos.



**Objetivo del Paso 4:** tomar decisiones mejor informadas

### Participación de los *stakeholders*

**Nivel mínimo:** no hace falta que los *stakeholders* participen de este paso si solamente se están considerando medidas internas para manejar las problemáticas identificadas. Si las soluciones en cuestión involucran o impactan a otros *stakeholders* (p. ej., la elaboración de un programa de inversión social), sí es fundamental buscar su participación, pues de lo contrario, la compañía correrá el riesgo de desarrollar medidas inadecuadas.

**Alternativas:** se puede buscar la participación de los *stakeholders* para identificar estrategias para optimizar su aporte, y para que ayuden a seleccionar indicadores de seguimiento del avance. Así debería alcanzarse un entendimiento compartido de lo que puede y no puede hacer la compañía en materia de prioridades de desarrollo, y en lo relativo a cómo esto se vincula con los aportes de otros *stakeholders* a futuro.

### Proceso

- 1.1 Identificar áreas de acción prioritarias
- 1.2 Considerar posibles respuestas desde la empresa, y preparar recomendaciones para los directivos
- 1.3 Decidir el camino a seguir
- 1.4 Desarrollar indicadores para monitorear el avance

## 4.1 Identificar áreas de acción prioritarias

Las áreas de acción prioritarias se identifican a partir de lo aprendido por la compañía sobre su aporte al desarrollo, y a partir de los comentarios de los *stakeholders*. Esto puede hacerse identificando las oportunidades y los riesgos claves arrojados por la evaluación. Recomendamos visualizar los impactos claves en lo relativo a cada prioridad de desarrollo trazando un gráfico como el de la Figura 7, donde la importancia del aporte de un indicador o impacto se vincula con el grado de control que sobre él puede ejercer la empresa (impacto directo=alto grado de control o influencia; impacto indirecto=bajo grado de control o influencia). Con esta información, la compañía será capaz de priorizar los impactos teniendo en cuenta sus objetivos estratégicos.

Al identificar riesgos y las respuestas para los mismos, también cabe considerar cuánto depende la compañía de la prioridad en cuestión. Por ejemplo, una empresa puede querer saber cuán importante es el Acceso a Atención Médica de Calidad para su operatoria. También se pueden usar otros tipos de matrices de riesgo, como por ejemplo un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas). En la sección de Anexos se incluye un ejemplo de un análisis FODA, además de otras formas de graficar esta información.

Figura 7: Impactos que contribuyen a la prioridad de desarrollo «Acceso a atención médica de calidad»

Influencia de la empresa sobre los impactos	Directa	La compañía se enfrenta a un grave riesgo, y puede ser cuestionada acerca de por qué está haciendo tanto para reducir su impacto negativo. Buscar maneras de mitigar el impacto o mejorar la situación <input checked="" type="checkbox"/> I - 3	La compañía puede enfrentar algunos riesgos. Buscar maneras de optimizar el impacto. <input type="checkbox"/> GC - 3	Conviene que la compañía vea cómo puede llevar sus actividades a escala y mejorar su impacto. <input checked="" type="checkbox"/> I - 1 <input checked="" type="checkbox"/> GA - 2	La compañía debe continuar apoyando estas actividades, y debe considerar llevarlas a escala. <input checked="" type="checkbox"/> GA - 1
	Indirecta	La compañía se enfrenta a grave riesgos que no puede abordar por sí sola. Buscar maneras de aumentar el control, asociarse y/ o influir sobre factores externos de manera de mitigar e impacto o mejorar la situación. <input checked="" type="checkbox"/> I - 2	La compañía puede enfrentar algunos riesgos. Buscar maneras de aumentar la influencia y/ o optimizar el impacto, sola o en alianza con otras partes. <input checked="" type="checkbox"/> GC - 1	La compañía puede considerar llevar sus actividades a escala, u optimizar su impacto sacando provecho de otras actividades. <input checked="" type="checkbox"/> GC - 2	La compañía debe continuar apoyando estas actividades, y debe considerar aprovechar las acciones de otros en pro de una mayor escala.
		alto -ve	bajo -ve	bajo +ve	alto +ve

Aporte a «Acceso a Atención Médica de Calidad»

Impactos con conexiones a «Acceso a Atención Médica de Calidad »

Infraestructura (I)      Gobierno Corporativo (GC)      Gestión Ambiental (GA)

1 - Mayor acceso a mercados y servicios	1 - Impacto desde GC	1 - Impacto desde GA
2 - Presión sobre el sistema de salud	2 - Impacto desde GC	2 - Impacto desde GA
3 - Reducción de la calidad del aire y del agua quality	3 - Impacto desde GC	

## 4.2 Considerar posibles respuestas y preparar recomendaciones para los directivos

A la hora de ponderar las distintas maneras de gestionar riesgos y/o capitalizar oportunidades, puede ser útil para las empresas considerar tres categorías de respuestas posibles:

- **Acción a través de las actividades cardinales del negocio:** cada empresa puede considerar cómo modificar sus prácticas de modo de mitigar y/u optimizar sus impactos dentro del área a evaluar. Por ejemplo, ¿hay alguna actividad específica que sirva a los fines de determinados *stakeholders*? ¿Cómo podría la empresa asociarse con terceros para potenciar sus actividades de negocio y fortalecer su aporte a la sociedad?
- **Acción a través de programas de inversión social:** otra opción es crear o actualizar un programa de inversión social en el área en cuestión. Por ejemplo ¿qué tipos de programas o proyectos complementarían las actividades de negocio en aquellos aspectos donde producen un impacto positivo en la sociedad? ¿Existe algún proyecto de inversión social que ayude a aliviar algún impacto negativo emanado del quehacer de la empresa?
- **Acción a través de la comunicación:** desde cada empresa puede considerarse si es posible hacer más para divulgar el aporte que ella hace a los *stakeholders*. Esto puede servir cuando hay diferencias de percepción entre estos y la empresa. Si la compañía decidiera abstenerse de hacer participar a los *stakeholders* (Paso 3), puede optar por armar un programa de comunicación que facilite esta actividad en el marco de una evaluación futura.

A continuación se incluyen algunos ejemplos de abordajes que las empresas pueden considerar para optimizar su aporte social.

**Recuadro 5** – Ejemplo de una estrategia para apoyar el crecimiento de PYMES a través de una alianza con la CFI.

La Corporación Financiera Internacional (CFI) está implementando una serie de programas de vinculación con PYMES (llamados *SME Linkages*), con el fin de mejorar la capacidad de las pequeñas y medianas empresas locales como proveedoras del principal desarrollador del proyecto y de otras firmas de gran porte de la zona. La CFI interviene con el fin de ayudar a abordar las causas de problemas tales como fallas de información (intercambios de información imperfectos acerca de oportunidades de suministro y normas de calidad exigidas), externalidades (PYMES que no quieren pagar una capacitación por temor a que sus empleados se vayan a trabajar para la competencia), fallas de suministro (PYMES que no pueden responder en forma colectiva a los requerimientos de sus grandes clientes), aversión al riesgo (compradores y proveedores de servicios profesionales que perciben un alto riesgo con respecto a operar con PYMES), e imperfecciones en el mercado crediticio (PYMES que no tienen un acceso adecuado a financiación para emprender mejoras en su operatoria).

El acceso a la financiación es un típico desafío para las PYMES, y es por lo tanto parte integral de muchos programas de asesoramiento dirigidos a ellas. Varias iniciativas interesantes abordan esta vital cuestión.

El programa impulsado en Cajamarca, Perú, por ejemplo, se ha servido de dos nuevos acuerdos financieros: un fondo de garantía y un programa de microcréditos no garantizados. Por otra parte, el programa que BTC instituyó en Azerbaiyán está implementando un fondo para invertir en PYMES del sector de gas y petróleo y de la industria de la alimentación. Sin embargo, sigue habiendo desafíos. En mercados pequeños como el de Mozambique, el sector formal de PYMES es tan limitado que hay pocos incentivos para que los bancos quieran desarrollar un conocimiento cabal de esta esfera. Una solución podría ser una iniciativa regional en colaboración con un banco que esté activo en todo el sur y el este de África. En muchos países donde hay en curso programas de esta naturaleza, la corrupción y la falta de transparencia plantean barreras enormes para las firmas locales que logran concretar contratos de operación. Nuevamente, son muchos los programas que abordan este problema. Las PYMES participantes del programa Mozlink crearon una nueva asociación (la *Mozambique Business Network*, Red de Negocios de Mozambique), en parte porque percibían que las asociaciones existentes eran como clubes privados que servían a los intereses de un puñado de compañías amigas del gobierno. En Perú, una parte del presupuesto del proyecto se utilizó para financiar un programa para simplificar el sistema de registro de licencias en la Provincia de Cajamarca; fue así que se triplicó el índice mensual de registración de PYMES. En Chad, se lanzó desde el programa de vinculación un proyecto de compras online para que las PYMES locales pudieran licitar contratos con ExxonMobil.

Las grandes empresas pueden facilitarles la vida a las PYMES de diversas maneras y sin comprometer sus propios estándares de calidad. Por ejemplo, hay toda una serie de productos (desde uniformes hasta materias primas autóctonas y equipamiento de pequeño porte) y servicios (de *catering*, de limpieza general y de transporte) que pueden ser suministrados por pequeñas empresas locales que no pueden brindar nada altamente especializado. También se puede dividir los contratos o alentar a varias PYMES a que se asocien para una producción conjunta. Y también, desde las grandes empresas, se puede ayudar a las más pequeñas a superar problemas de flujos de fondos haciendo pagos por adelantado y cancelando facturas rápidamente.

Las grandes compañías también pueden impulsar a sus proveedores del sector PYME a mejorar su nivel de desempeño y la gama y calidad de sus productos. Por ejemplo, Modal implementó en su operatoria la ambiciosa norma ambiental ISO14000, y exige a sus proveedores locales que también se rijan por ella. También ha ayudado a las PYMES a fabricar uniformes de mejor calidad, utilizando materiales especiales y novedosos para Mozambique.

Si bien claramente estos son beneficios para las grandes empresas, el programa de la CFI también busca resolver las típicas inquietudes inherentes al desarrollo económico de las comunidades donde ellas se insertan. El impacto en materia de ingresos y puestos de trabajo puede ser muy significativo.

Entre 2004 y 2007, la CFI ha asistido a proveedores del sector PYME en cuarenta países, ayudándolos a concretar 1291 contratos, que equivalen a un valor de compras de USD 234 millones.

Para más información, vea la sección “IFC, Linkage Programs to Develop Small and Medium Enterprises” en <http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/c5f3ee004aaaadf98141d39e0dc67fc6/Linkages.pdf?MOD=AJPERES>

## Recuadro 6 – Ejemplos de estrategias para mejorar el aporte del sector de compras al crecimiento del sector empresario

Las prácticas del departamento de compras de una compañía influyen directamente en la dimensión del impacto de su operatoria a nivel local. A continuación se incluyen algunos ejemplos de las intervenciones que se pueden hacer para mejorar la sostenibilidad en materia local.

- Hacer una encuesta para entender en qué medida podrían obtenerse a nivel local los productos y servicios que precisa la compañía. Mantener una base de datos de posibles proveedores locales, incluyendo observaciones sobre sus necesidades en materia de asistencia técnica.
- Rediseñar productos y/o procesos de manera tal de hacer un uso más intensivo de los bienes y servicios locales. Por ejemplo, diseñar pedidos más pequeños y por lo tanto más adecuados a la capacidad de una PYME.
- Para pedidos más grandes, a cargo de proveedores internacionales, alentar las compras a nivel local y el uso de *joint ventures* que promuevan la transferencia tecnológica a las firmas del lugar.
- Instaurar licitaciones transparentes y por concurso, garantizando que los posibles proveedores locales tengan la información que corresponde sobre las necesidades de la compañía, incluyendo las normas que esta aplica. La compañía puede considerar suministrar esta información desde un centro integral a su cargo, o en asociación con terceros.
- Ayudar a los proveedores a evitar ser excesivamente dependientes de la compañía, impulsándolos a mejorar sus aptitudes y ampliar su base de clientes (algunas medidas al respecto figuran en la siguiente sección).
- Considerar la asociación con otros actores abocados al desarrollo, de modo de fomentar la formación de capacidades de los posibles proveedores, para que estos estén mejor preparados a la hora de armar pliegos de licitación y desarrollar otras aptitudes pertinentes.
- Buscar soluciones y alianzas innovadoras en materia de acceso a créditos.
- Trabajar con el gobierno del país anfitrión para generar incentivos a favor de la producción local.
- Trabajar con el gobierno y con otras partes para mejorar el clima de negocios en general, p. ej., optimizando aptitudes de negocio, mejorando la capacidad de los bancos de evaluar riesgos crediticios, y fortaleciendo la capacidad de los organismos públicos del país anfitrión.

## Recuadro 7 – Ejemplo de una estrategia de mejoramiento de aptitudes. Eskom en Sudáfrica.

Debido a algunas prácticas del pasado, mucha gente en Sudáfrica estaba en desventaja a la hora de conseguir trabajo. De conformidad con la Ley de Equidad Laboral, puesta en vigor en 1998, la empresa Eskom desarrolló una serie de políticas para corregir tal situación, y se comprometió a transformar su perfil, de modo de representar a todos los grupos demográficos del país.

Por ejemplo, como había una falta de mujeres con aptitudes técnicas, la compañía lanzó el Programa Académico Eskom-Warwick, que daba a 40 mujeres (y más adelante, a 50) la posibilidad de obtener un título de maestría en negocios o ingeniería. La empresa estableció cupos de raza y género, y en 1999 tuvo su primera camada de alumnos dentro de su carrera de maestría a tiempo completo y de 18 meses de duración: allí había cuarenta científicas con título de grado que buscaban especializarse en administración y tecnología. En 2001 ingresó un segundo grupo de alumnas, cincuenta en total. Los objetivos del programa eran:

- Enseñar a estas mujeres las aptitudes necesarias para los puestos de liderazgo técnico y gerencial dentro de la compañía
- Capacitarlas en la operatoria de la compañía, y familiarizarlas con todos los desafíos comerciales, políticos y socioeconómicos a los que se enfrentan los responsables de empresas en Sudáfrica.

Para más información, visite [www.eskom.co.za](http://www.eskom.co.za)

## **Recuadro 8 – Ejemplos de estrategias para mitigar impactos negativos en materia de derechos humanos**

De acuerdo con la Declaración Universal de los Derechos Humanos de la ONU, los derechos humanos son todos los derechos y libertades que tienen las personas. Algunos ejemplos son los derechos civiles y políticos, como por ejemplo el derecho a la vida y a la libertad, y a la libertad de expresión y la igualdad ante la ley; y los derechos sociales, culturales y económicos, como el derecho de participar de la cultura, el derecho al trabajo y el derecho a la educación. Como tales, constituyen una cuestión social crítica para las empresas. Las compañías que operan en algunos países en desarrollo, donde las instituciones y el Estado de derecho no son sólidos, están particularmente expuestas a problemas y abusos en materia de derechos humanos. A continuación se enumeran algunos ejemplos de medidas que el mundo empresarial puede tomar para mejorar su desempeño en este campo. Cabe notar que la aplicabilidad de estas medidas puede variar según la geografía.

### **Empleados**

- Garantizar que los empleados tengan un contrato por escrito, que estén libres de todo acoso, y que sus condiciones laborales sean aceptables.
- Respetar la libertad de asociación y el derecho de organización sindical.
- Implementar una línea telefónica a la que los empleados puedan recurrir para plantear problemas éticos y/o de derechos humanos.
- Sancionar a los empleados que acosan a sus pares o a los miembros de su comunidad.

### **Seguridad**

- Adherir a los Principios Voluntarios de seguridad y derechos humanos,<sup>32</sup> e implementarlos.
- Donde sea que la seguridad esté suministrada por entidades del gobierno: realizar evaluaciones de riesgo que tengan en cuenta su trayectoria en materia de derechos humanos; dialogar regularmente con dichas entidades acerca del impacto de sus políticas de seguridad en las comunidades locales; compartir con ellas el deseo de la compañía de proteger los derechos humanos; respaldar los esfuerzos de capacitar a las fuerzas de seguridad en este tema; alentarlas a ser transparentes en lo relativo a sus medidas de seguridad; y denunciar, ante los canales estatales que corresponda, cualquier acusación sobre violaciones a los derechos humanos perpetradas por las fuerzas de seguridad del gobierno.
- Donde sea que la seguridad esté suministrada por el sector privado: revisar la trayectoria del posible proveedor; incluir los Principios Voluntarios como condiciones de contrato; confirmar la adecuada capacitación del posible proveedor, y hacer un seguimiento de su desempeño.
- Considerar cuidadosamente todas las posibles repercusiones antes de aceptar suministrar cualquier equipamiento – en particular armas y municiones- a la policía o las fuerzas de seguridad públicas o privadas. Si se suministrara tal equipamiento, evaluar cómo pueden reducirse los riesgos a través de una capacitación específica, y mediante una serie de procedimientos sobre su uso y el monitoreo del mismo.
- No permitir que la policía, las fuerzas armadas u otros utilicen equipamiento de la compañía en sus actividades de seguridad.

### **Participación de la comunidad**

- Dialogar con los principales *stakeholders* locales sobre las actividades de la compañía. El diálogo debe darse ya desde los inicios de la etapa de conceptualización y diseño del proyecto, continuando en forma regular a través de toda la duración del mismo.
- Instaurar un proceso de quejas transparente; garantizar que las quejas sean tratadas con justicia y celeridad, y que las decisiones sean efectivamente transmitidas a la comunidad o al denunciante.
- Registrar y cumplir los compromisos asumidos ante la comunidad local.
- Donde sea que, como resultado de la actividad de la compañía, haya un desplazamiento económico o una migración de habitantes, garantizar que se respeten los derechos individuales a lo largo de todo el proceso, y que se acuerde una indemnización justa.
- Donde sea que haya poblaciones vulnerables, como por ejemplo comunidades aborígenes, adultos mayores, personas en situación de pobreza extrema y discapacitados, garantizar que participen del diálogo, y que sus intereses estén debidamente representados.
- Donde sea que la compañía haya violado los derechos humanos de la comunidad, tomar las medidas necesarias para reparar el daño.

#### Actividades de evaluación de conducta en materia de derechos humanos

- Garantizar que cualquier iniciativa de concientización en la materia sea adecuada a las circunstancias socioculturales del área a evaluar.
- Garantizar que los *stakeholders* locales participen de cualquier ejercicio destinado a evaluar la conducta de la empresa en materia de derechos humanos (por ejemplo, consensuar indicadores pertinentes para el lugar en cuestión).
- Recabar datos sobre derechos humanos en forma regular, con la participación de expertos.
- En forma regular, preguntar a los principales *stakeholders* si notan algún cambio como resultado de la actividad de la empresa, y consultarles cuál es su percepción del tratamiento que la misma dispensa a los derechos humanos.

### 4.3 Decidir el camino a seguir

La idea es que las empresas sigan su propio proceso decisorio, lo cual puede incluir distintos niveles de aprobación para cualquier cambio en materia de filosofía de operación y/o implicancias financieras.

### 4.4 Desarrollar nuevos indicadores para monitorear el avance

Cada compañía deberá identificar los indicadores a emplear para monitorear el avance logrado sobre las medidas tomadas en el Paso 4.3. En este particular, se aconseja la participación de *stakeholders* externos claves para garantizar un entendimiento compartido del significado del concepto de avance. Además, tal vez también se pueda asistir a otros *stakeholders* a identificar indicadores claves, de modo de monitorear cuánto se ha avanzado en otras cuestiones de desarrollo, para las cuales la empresa es quizás uno entre varios aportantes. En el ejemplo de la Tabla 6, la compañía ha detectado dos áreas de acción prioritarias, proponiendo las respectivas respuestas y los indicadores de monitoreo de avance.

Tabla 6 – Ejemplo de lo que resulta de aplicar el Paso 4: áreas de acción prioritarias y respuestas

	Áreas de acción prioritarias	Respuesta propuesta	Indicadores de monitoreo de avance
Acceso a atención médica de calidad	El uso de la infraestructura de suministro de agua por parte de la compañía está comprometiendo el sistema de salud	Reducir todo uso del agua que no sea esencial. Concientizar a los empleados sobre la infraestructura de agua y saneamiento. Pensar en maneras de utilizar agua reciclada.	Reutilización de aguas residuales; cambios en la disponibilidad y el acceso a agua potable; cantidad de empleados capacitados en gestión del agua
	Reducción de la calidad del aire y del agua	Monitorear la calidad del aire y del agua en el área y las comunidades circundantes. Considerar opciones de tratamiento de agua	Cambios en la presencia de partículas PM-10 (aire) y niveles de arsénico en el agua

## Anexos

### Anexo 1: Glosario

#### Actividad comercial

Actividad que realiza una empresa para llevar adelante sus objetivos comerciales u operativos. Este Marco incluye ocho actividades distribuidas en cuatro categorías: Activos, Personas, Flujos Financieros, y Gobernabilidad y Sostenibilidad.

#### Atribución

El grado en el cual los efectos concretos en materia de desarrollo pueden atribuirse a una intervención o actividad específicas, o al desempeño de alguno de los actores, tomando en cuenta otras intervenciones (previstas o no), sesgos de confusión y shocks externos.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

#### Benchmark

Punto de referencia contra el cual se evalúan el desempeño o los logros.

Aclaración: un *benchmark* hace referencia al desempeño alcanzado en el pasado reciente por organizaciones comparables, o lo que puede inferirse que se ha logrado en las circunstancias en cuestión.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

#### Cadena de resultados

Secuencia de impactos e interacciones que resultan de una actividad o intervención, y que conducen a un resultado final inesperado o bien buscado. Según la OCDE, esto empieza con los insumos, continúa con las actividades y los productos, y culmina con los resultados, los impactos y el *feedback*.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

#### Contrafáctico

Situación o circunstancia que teóricamente registraría para personas, organizaciones o grupos si la empresa no estuviera presente.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

#### Datos cualitativos

Información que no se captura o representa fácilmente en cifras. Los datos cualitativos suelen describir las opiniones, los conocimientos, las actitudes y las conductas de una población.

[www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd\\_glossary/documents/evaluation\\_category.htm#causal\\_relationship](http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/documents/evaluation_category.htm#causal_relationship)

#### Datos cuantitativos

Información que se mide o está vinculada con cantidades, y que se expresa numéricamente. Los datos cuantitativos son básicamente cifras.

[www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd\\_glossary/documents/evaluation\\_category.htm#causal\\_relationship](http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/documents/evaluation_category.htm#causal_relationship)

#### Datos de línea de base

Datos que describen las condiciones existentes en un lugar en un determinado momento, por ejemplo sus circunstancias físicas, biológicas, socioeconómicas y laborales. Sirven como base de cotejo para evaluar evaluaciones realizadas *a posteriori*.

[www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol\\_PerformanceStandards2006\\_glossary/\\$FILE/Glossary+of+Terms.pdf](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/AttachmentsByTitle/pol_PerformanceStandards2006_glossary/$FILE/Glossary+of+Terms.pdf)

## Documentos sobre estrategias para la reducción de la pobreza del FMI (PRSP, por sus siglas en inglés)

Documentos preparados a nivel nacional a través de un proceso de participación que incluye a los *stakeholders* del país en cuestión y a socios internacionales tales como el Banco Mundial y el Fondo Monetario Internacional. Los PRSP, que se actualizan cada tres años mediante informes de avance anual, describen las políticas y programas macroeconómicos, estructurales y sociales de un país a lo largo de un horizonte de tres años o más, y consignan sus necesidades de financiación externa y sus principales fuentes de financiamiento.

[www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp](http://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp)

### Evaluación de necesidades

Análisis de las necesidades de los *stakeholders* que sirve de base para un programa o proyecto. Por lo general se realiza antes de las intervenciones y los programas de desarrollo, con el fin de entender el estado actual de las poblaciones afectadas.

### Fuente de impacto

El aspecto específico de una actividad propia que la compañía desea evaluar. Cada actividad puede desglosarse en varias fuentes de impacto. Por ejemplo, «uso de infraestructura existente» es una fuente de impacto que corresponde a la actividad «Infraestructura». Una empresa identifica las fuentes de impacto que supone que influyen en las problemáticas de desarrollo pertinentes al área a evaluar.

### Impacto

El efecto que resulta de llevar a cabo una actividad en particular. Puede incluir los cambios, planificados o no, positivos o negativos, directos o indirectos, y primarios o secundarios, aportados por un programa o proyecto.

[www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd\\_glossary/documents/evaluation\\_category.htm#causal\\_relationship](http://www.un.org/Depts/oios/mecd/mecd_glossary/documents/evaluation_category.htm#causal_relationship)

### Impactos directos

Impactos que se encuentran en gran medida bajo el control de la compañía. Pueden ser insumos o productos que surgen del quehacer cotidiano de la empresa. Algunos ejemplos son: la creación de puestos de trabajo, la venta de un producto, o el cumplimiento de un determinado código o norma.

### Impactos indirectos

Impactos que no se encuentran bajo el control de la compañía, pero que sí están bajo su influencia. También pueden caracterizarse como los “efectos secundarios” de los impactos directos. Algunos ejemplos son la generación de puestos de trabajo dentro de la cadena de suministro, o un cambio en la calidad de vida de los consumidores que adquieren un producto o servicio. También incluyen el valor agregado generado por las firmas (tanto grandes como pequeñas) que operan con la compañía.

[www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking\\_SMEs\\_to\\_Investments](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking_SMEs_to_Investments)

### Indicador

Según la OCDE, un indicador se define así: «variable o factor cuantitativo o cualitativo que proporciona un medio sencillo y fiable para medir logros, reflejar los cambios vinculados con una intervención o ayudar a evaluar los resultados de un organismo de desarrollo». Un indicador puede estar compuesto por los datos empleados por analistas, compañías y organizaciones para describir situaciones existentes, o para medir cambios o tendencias a lo largo de un cierto tiempo.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

### Inversión social

Inversiones que hace una compañía con el objeto específico de fomentar el desarrollo de una comunidad (p. ej., mediante donaciones, alianzas, actividades auspiciadas por la empresa, etc.).

## Mapeo de *stakeholders*

Proceso por el cual se identifican todos los *stakeholders* que están interesados en la operatoria de la compañía, que son destinatarios de sus impactos, o bien que producen un impacto en ella.

## Marco lógico

Herramienta de gestión empleada por muchos actores involucrados en el desarrollo con el fin de mejorar el diseño de sus intervenciones, a menudo a nivel de proyectos. Incluye la identificación de elementos estratégicos (insumos, productos, resultados, impacto) y sus relaciones causales e indicadores, además de los supuestos o riesgos que pueden conducir al éxito o al fracaso. Por consiguiente, un marco lógico sirve para facilitar la planificación, la ejecución y la evaluación de una intervención en pro del desarrollo.

[www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf)

## Monitoreo

La verificación regular del avance con respecto a un plan. Incluye la recolección y el análisis, continuos o frecuentes, de información sobre el desempeño una vez que se ha introducido una intervención.

[www.worldbank.org/urban/local/toolkit/docs/m5/lm/module-5-lm-1.pdf](http://www.worldbank.org/urban/local/toolkit/docs/m5/lm/module-5-lm-1.pdf)

## Negocios inclusivos

Este término hace referencia a una empresa sostenible (rentable) que beneficia también a las comunidades de bajos ingresos. Algunos ejemplos son el empleo directo, el desarrollo de cadenas de suministro y proveedores de servicios a escala local, y la producción de bienes y servicios accesibles, dirigidos al segmento de la población económicamente más desfavorecido.

[www.wbcsd.org/development](http://www.wbcsd.org/development)

## Participación de *stakeholders*

Proceso por el cual una compañía interactúa con un *stakeholder* en forma activa o pasiva. La participación **activa** ocurre a través de entrevistas, diálogos y cualquier otro tipo de comunicación directa: en este caso el *stakeholder* sabe que la compañía está efectuando una evaluación. En la participación **pasiva**, la compañía interactúa con los *stakeholders* accediendo a la información por ellos suministrada. Un ejemplo es la recolección de datos y estadísticas aportados por el gobierno local y los organismos de desarrollo, que sirven para armar un perfil socioeconómico. En este caso no hay comunicación directa entre la compañía y los *stakeholders*.

## Prioridades de desarrollo

Las problemáticas de desarrollo puestas en orden de prioridad mediante un proceso de participación de *stakeholders*. En algunas instancias, las prioridades pueden también ser de naturaleza internacional, como es el caso de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ver Anexo 5).

## Problemáticas de desarrollo

Los hechos y tendencias en materia de desarrollo dentro de un área en particular (mundial, nacional, regional o local). Una fuente clave para evaluar problemáticas de desarrollo a nivel mundial es el Informe de Desarrollo Humano del PNUD. La metodología del WBCSD ha identificado diez problemáticas de desarrollo a modo de ejemplo (ver Anexo 4). En este Marco, las problemáticas se diferencian de las prioridades, pues estas últimas se identifican con la activa participación de los *stakeholders*.

## *Stakeholder*

En términos generales, los grupos o individuos: (a) que pueden llegar a estar profundamente afectados por las actividades, los productos y/o los servicios de la organización; o (b) cuyas acciones pueden llegar a afectar la capacidad de la organización de implementar sus estrategias y alcanzar sus objetivos.

[www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## Anexo 2: Fuentes adicionales de información para el Paso 2

La información que consta en este Anexo tiene por fin ayudar a las compañías a desarrollar los indicadores adecuados para medir los impactos directos e indirectos de su operatoria en las sociedades donde se desempeñan. Las listas de indicadores son ejemplos que sirven como punto de partida, y distan de ser exhaustivas. Cuando cada empresa se disponga a adaptar la evaluación a su sector u operatoria específicos, podrá tomar la información de este Anexo como base para una mayor elaboración. A medida que cada vez más compañías desarrollen sus indicadores, lo que se espera es que estas listas se agranden, y que quizás incluso incorporen un desglose más detallado según los diferentes sectores de la industria.

Las abreviaturas de las tablas son:

- # “cantidad de”
- % “porcentaje de”
- \$ “importes”
- \* Hace referencia a un indicador de la Global Reporting Initiative (GRI)
- S/N “Sí o No”

Cada lista de indicadores de impactos directos e indirectos se completa con referencias útiles, que sirven para adaptarlos a un contexto y/o sector industrial en particular. Las siguientes referencias son fuentes transversales de información que también pueden ser de utilidad:

Indicadores estándares de la CFI: [www.ifc.org/ifcext/rmas.nsf/Content/StandardIndicators](http://www.ifc.org/ifcext/rmas.nsf/Content/StandardIndicators)

GRI G3: Directrices para redactar informes de sostenibilidad: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

*Measuring Unilever's economic footprint: The case of South Africa*, Enero de 2008, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

*Unilever and Oxfam, Unilever in Indonesia: links between international business and poverty reduction?* Diciembre de 2005, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD

Debido a que las actividades bajo Gobernabilidad y Sostenibilidad están profundamente ligadas al cumplimiento de las normas, en el Anexo 3 se incluyen unas fichas de evaluación que sirven para que las compañías califiquen su cumplimiento con la normativa local, nacional y/o internacional.

#### GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD – Gobierno corporativo

A la hora de desarrollar indicadores para medir el impacto de las políticas y prácticas de una empresa en materia de gobierno corporativo, y en particular su cumplimiento de códigos y normas, cabe considerar cómo ésta interactúa con los organismos gubernamentales. La dimensión del impacto dependerá, en gran medida, de la escala y el alcance de la compañía, y de su influencia externa en el área objeto de la evaluación. El cumplimiento de la legislación, el énfasis en la transparencia, y el compromiso con fomentar la participación de la comunidad son todos factores que se traducen en una mayor apertura, una mejor observancia de las leyes, y una comunicación más sincera con el gobierno. Con el mismo criterio, una aplicación deficiente de las políticas anticorrupción dentro de una empresa puede favorecer a los gobiernos corruptos, obstaculizando, además, los procesos democráticos.

Asimismo, si la idea es tener un panorama exhaustivo del impacto de las prácticas de gobernabilidad de una empresa en un lugar determinado, es fundamental evaluar su vínculo con los derechos humanos. Los indicadores referidos a los derechos humanos exigen descripciones de índole cualitativa. El Instituto Danés para los Derechos Humanos ha desarrollado una evaluación de cumplimiento (*Human Rights Compliance Assessment*) que incluye una selección de indicadores destinados a examinar en qué medida las empresas respetan y promueven estos derechos fundamentales. [www.humanrightsimpact.org](http://www.humanrightsimpact.org)

<b>Tabla A-1 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de gobierno corporativo</b>	
<b>Impactos directos (indicadores)</b>	<b>Impactos indirectos (indicadores)</b>
<b>Fuente de impacto: Políticas públicas y cumplimiento</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Multas y sanciones monetarias por incumplimiento (GRI SO8: Cumplimiento)</li> <li>Participación en <i>lobbying</i> y desarrollo de políticas públicas (GRI SO5: Políticas públicas)</li> <li>Aportes financieros y/o en especies a instituciones o partidos políticos (GRI SO6: Políticas públicas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en marcos regulatorios (p. ej., # de leyes sancionadas en pro de estándares más exigentes; o cambios en multas aplicadas a empresas por incumplimiento)</li> <li>Cambios en la asignación gubernamental de recursos para servicios públicos</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Transparencia y divulgación de información</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Informes externos financieros y no financieros (p. ej., # de informes, información cualitativa sobre temas por ellos abordados)</li> <li>Comunicación interna (p. ej., información sobre distribución de responsabilidades dentro de la compañía (S/N))</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la percepción del público y de los empleados (encuestas)</li> <li>Cambios en las prácticas del gobierno en materia de divulgación de noticias de la industria (cantidad y naturaleza de los cambios)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Código de conducta y control de la corrupción</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Política anticorrupción y tolerancia cero para los corruptos (S/N)</li> <li>Unidades de negocio analizadas para detectar riesgos de corrupción (GRI SO2: Corrupción)</li> <li>Empleados capacitados en políticas anticorrupción (GRI SO3: Corrupción)</li> <li>Medidas tomadas en respuesta a la corrupción (GRI SO4: Corrupción)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la asignación gubernamental de recursos para servicios públicos</li> <li>Calificación según el índice de percepción de corrupción del país (Transparency International)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Normas laborales y derechos de los trabajadores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Protección de los derechos de los trabajadores (p. ej., cumplimiento de cuatro normas fundamentales: abolición del trabajo infantil, libertad de asociación sindical, erradicación de la discriminación, y eliminación del trabajo forzado<sup>33</sup>)</li> <li>Disponibilidad de canales de comunicación y mecanismos de denuncia (S/N)</li> <li># de denuncias presentadas por los empleados</li> <li>Tiempo de respuesta a las denuncias (p. ej., horas o días desde la presentación de las mismas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Satisfacción, empoderamiento y autoestima de los empleados (p. ej., # de manifestaciones, huelgas y denuncias; encuestas)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Interacción con la comunidad local</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Disponibilidad de canales de comunicación y mecanismos de denuncia (S/N)</li> <li># de consultas con la comunidad sobre cuestiones que la afectan<sup>34</sup></li> <li># de denuncias presentadas por la comunidad</li> <li>Tiempo de respuesta a las denuncias (p. ej., horas o días desde la presentación de las mismas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Percepción de la comunidad, aceptación de la compañía y confianza en ella (p. ej., # de protestas, daños intencionales y/o manifestaciones en la propiedad de la empresa o alrededores, denuncias)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Monitoreo de proveedores</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Existencia de un proceso de evaluación de proveedores en materia de derechos humanos (GRI HR2: Políticas de inversión y compras)– (S/N)</li> <li>% de proveedores que han sido evaluados en materia ambiental</li> <li>Medidas tomadas por la empresa (p. ej., # de proveedores descalificados)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Resultados del monitoreo y las auditorías de proveedores</li> </ul>

### Fuente de impacto: Responsabilidad ante los consumidores

- Salud y seguridad del consumidor, etiquetado de productos, campañas de marketing, privacidad del consumidor (GRI PR1 – PR8: Responsabilidad sobre los productos elaborados)
- #, tipo y calidad de servicios al cliente disponibles (p. ej., encuestas)
- # de denuncias/ juicios, y tiempo de respuesta
- Conciencia del consumidor (encuestas)
- Satisfacción del consumidor (GRI PR5: Etiquetado de productos)

### Fuente de impacto: Desarrollo de alianzas mundiales en pro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM 8) y los Principios del Pacto Mundial

- # de alianzas
- Monitoreo de los resultados de las alianzas (encuestas, evaluaciones)

### Enlaces a indicadores y referencias adicionales en materia de gobierno corporativo

AccountAbility, *Responsible Competitiveness Index*, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

AccountAbility, *Development as Accountability*, 2006, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

Business Leaders Initiative on Human Rights, Matrix - [www.blihr.org/Pdfs/GIHRBM\\_Matrix.pdf](http://www.blihr.org/Pdfs/GIHRBM_Matrix.pdf)

Instituto Danés para los Derechos Humanos, *Human Rights Compliance Assessment*, [www.humanrightsbusiness.org/040\\_hrca.htm](http://www.humanrightsbusiness.org/040_hrca.htm)

Freedom House, *Freedom in the World: Annual global survey of global political rights and civil liberties*, [www.freedomhouse.org](http://www.freedomhouse.org)

IBLF y CFI, *Guide to Human Rights Impact Assessment and Management*, 2007 (borrador), [www.iblf.org](http://www.iblf.org)

Normas de desempeño de la CFI [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PerformanceStandards](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PerformanceStandards)

Kaufman, Daniel, Aart Kraay, y Massimo Mastruzzi, *Governance Matters V: Aggregate and Individual Governance Indicators for 1996-2005*, Banco Mundial, Septiembre de 2006.

Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE [www.oecd.org/document/49/0,3343,en\\_2649\\_34813\\_31530865\\_1\\_1\\_1\\_1.00.html](http://www.oecd.org/document/49/0,3343,en_2649_34813_31530865_1_1_1_1.00.html)

Transparency International, *Corruption Perceptions Index*, [www.transparency.org](http://www.transparency.org)

UNCTAD, *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports* (TD/B/COM.2/ISAR/41), 2007, [www.unctad.org/isar](http://www.unctad.org/isar)

Banco Mundial, *Doing Business Report*, [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org)

Instituto del Banco Mundial, *Quality of Governance Metrics: Six indicators*, [www.govindicators.org](http://www.govindicators.org)

ISO, ISO 9004:2000 – Normas de Gestión de Calidad, [www.iso.org](http://www.iso.org)

ISO, ISO 26000, (fecha de publicación: año 2010), [isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0](http://isotc.iso.org/livelink/livelink/fetch/2000/2122/830949/3934883/3935096/home.html?nodeid=4451259&vernum=0)

## GOBERNABILIDAD Y SOSTENIBILIDAD – Gestión ambiental

A la hora de desarrollar indicadores para medir el impacto de las prácticas de gestión ambiental de una empresa, es necesario considerar tanto los ecosistemas de los que depende para su operatoria (como por ejemplo, una fuente de agua limpia), como los impactos que esa misma operatoria puede producir en el medio ambiente. Una práctica agrícola deficiente o la explotación insostenible de los recursos conllevan su degradación o agotamiento, lo que a su vez se traduce en un modelo de negocios no sostenible. Por el contrario, las prácticas sustentables de gestión de recursos y/o de uso de la tecnología pueden ayudar a preservar ecosistemas fundamentales, que a su vez seguirán satisfaciendo las necesidades productivas de una compañía por un tiempo indefinido. Además de los propios impactos de la empresa, cabe evaluar las políticas y prácticas de gestión ambiental de sus proveedores.

También es importante considerar las dimensiones socioeconómicas de la gestión ambiental. En particular, cada empresa debería analizar los impactos de su gestión ambiental en, por ejemplo, el empleo, la salud, el suministro de servicios públicos, y los derechos de las poblaciones aborígenes. Así la compañía sabrá cómo sus acciones afectan la capacidad de otros *stakeholders* de preservar ecosistemas que son vitales.

<b>Tabla A-2 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de gestión ambiental</b>	
<b>Impactos directos (indicadores)</b>	<b>Impactos indirectos (indicadores)</b>
<b>Fuente de impacto: Servicios y normas de gestión ambiental</b>	
Normas de Desempeño 1.14 – 1.26 y 3.7 de la CFI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Cumplimiento (% de instalaciones, puntaje promedio)*</li> <li>• Talleres de capacitación en conciencia ambiental (cantidad x año, % de participación)</li> <li>• Sistemas de gestión ambiental (% de sistemas completos, % de instalaciones)</li> <li>• Reconocimiento local por conducta ambiental (cantidad de premios)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # de proveedores directos o indirectos que adoptan sistemas de gestión ambiental</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso de la tierra y biodiversidad</b>	
Normas de Desempeño 6.5 – 6.13 y 7.13 de la CFI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de la tierra (Ha, Ha/t producto, t/Ha)</li> <li>• Restauración de suelos (Ha)</li> <li>• Biodiversidad ecosistémica (número de especies)</li> <li>• Uso protegido de la tierra / con alta biodiversidad (Ha, %)*</li> <li>• Terrenos ex industriales (Ha, %)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en # y tipo de especies</li> <li>• Superficie de tierras empleada por proveedores locales para suministrar productos o servicios a la entidad (en Ha)</li> <li>• Restauración de suelos por parte de proveedores locales (S/N) y superficie (en Ha)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso y gestión de materiales peligrosos</b>	
Normas de Desempeño 3.6, 3.12 – 3.15 y 4.7 de la CFI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso de materiales peligrosos (kg, kg/kg producto)</li> <li>• Uso de materiales no peligrosos alternativos (kg, kg/kg producto, %)</li> <li>• Uso de plaguicidas (kg, kg/hectárea)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # y gravedad de enfermedades provocadas por exposición a tóxicos entre los trabajadores y la comunidad circundante</li> <li>• Cambios en la calidad del agua debido a plaguicidas</li> <li>• # de incidentes de seguridad alimentaria por uso de tóxicos</li> <li>• Cantidad de residuos peligrosos generados por proveedores locales para suministrar productos o servicios a la entidad (en kg)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso de recursos para materiales</b>	
Normas de Desempeño 3.4 y 6.14 – 6.16 de la CFI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Uso total de materias primas (t, t/t producto)*</li> <li>• Uso alternativo de materias primas (t, %)</li> <li>• Uso de materiales reciclados (t, t/t producto)*</li> <li>• Contaminación de materias primas (g/t)</li> <li>• Uso de materiales de envasado (kg, kg/kg producto)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de agotamiento del espacio disponible para rellenos</li> <li>• Surgimiento de empresas de recuperación o reciclado (S/N)</li> <li>• Cambios en las emisiones debido al transporte de materias primas o residuos</li> <li>• Cantidad de materiales reciclados empleados por los proveedores locales para suministrar productos a la entidad (en kg)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso del agua</b>	
Normas de Desempeño 4.9 y 6.17 de la CFI <ul style="list-style-type: none"> <li>• Extracción total de agua (l, l/t producto)*</li> <li>• Consumo de agua para procesos industriales (l, l/t producto)</li> <li>• Reutilización de aguas residuales (l, l/t producto)</li> <li>• Efluentes ajenos al proceso de producción (kg, kg/t)</li> <li>• Impactos por manejo de aguas subterráneas (volumen afectado)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios en la disponibilidad y el acceso a agua potable</li> <li>• Cambios en el # de organismos acuáticos autóctonos</li> <li>• Adopción de medidas de ahorro de agua por parte de proveedores locales de productos o servicios (% de proveedores)</li> <li>• Cantidad de agua ahorrada por proveedores locales como resultado de sus programas de minimización de uso de agua (l/año)</li> </ul>

### Fuente de impacto: Uso de recursos energéticos

Norma de Desempeño 3.4 de la CFI

- Consumo energético total (MJ, MJ/t, t/MJ)\*
- Consumo de electricidad (kWh, kWh/t)\*
- Consumo total de combustibles (MJ, t, MJ/t, t/MJ)
- Consumo de combustibles no fósiles (MJ, t, %)
- Consumo de combustibles fósiles (MJ, t)
- Consumo energético de “ciclo de vida” (MJ/t)

- Cambios en la disponibilidad de energía para la comunidad local (kWh)
- Cambios en el costo de la energía como % del ingreso
- Consumo energético incurrido por proveedores locales de productos o servicios (kWh)
- Energías renovables empleadas por proveedores locales de productos o servicios (% del total de energía consumida)

### Fuente de impacto: Generación de residuos

Norma de Desempeño 3.5 de la CFI

- Generación total de residuos (t, t/t producto)
- Residuos reciclados (t, t/t producto)\*
- Residuos enviados a relleno (t, t/t producto)\*
- Residuos enviados a incineración (t, t/t producto)\*
- Derrames (kg, número)\*
- Total de residuos ajenos al proceso de producción (t, t/t producto)

- Cambios en la tierra utilizable debido a derrames (contaminación de agua o suelos)
- Cantidad de residuos generados por proveedores locales de productos o servicios (t)
- % de residuos generados por proveedores locales de productos o servicios que se reciclan

### Fuente de impacto: Emisiones de gases de efecto invernadero

Normas de Desempeño 3.10 y 3.11 de la CFI

- Total de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente (kg, kg/t producto)\*
- Reducción de emisiones de CO<sub>2</sub> equivalente (kg, %)
- Compensaciones de emisiones de GEI (kg, g/t producto)

- Cambios en la calidad del aire del lugar
- Volúmenes estimados de emisiones de GEI producidas por proveedores locales de productos o servicios (toneladas métricas de CO<sub>2</sub> equivalente/año)

### Fuente de impacto: Emisiones no GEI y efluentes

Norma de Desempeño 3.4 de la CFI

- Total de emisiones contaminantes del aire (kg, g/t producto)
- Total de emisiones de sustancias agotadoras de la capa de ozono (kg, g/t producto)\*
- Material particulado y polvo (kg, g/t producto)
- SO<sub>2</sub> y NO<sub>2</sub> (kg, g/t producto)\*
- CO (kg, g/t producto)
- Total de efluentes en aguas residuales (kg, g/t producto)\*
- DBO y DQO (kg, g/t producto)

- Cambios en la calidad del aire del lugar
- Índices estimados de emisión de contaminantes del aire y aguas residuales incurrida por proveedores locales de productos o servicios (toneladas métricas/año)
- Gastos operativos o de capital incurridos por proveedores locales de productos o servicios en concepto de monitoreo y control de contaminación del aire y descarga de aguas residuales (\$/año)

### Fuente de impacto: Productos y servicios

- Programas de mitigación de impacto de productos (cantidad de programas)\*
- Productos recuperados por la entidad (%)\*
- Emisiones por uso de productos (kg, kg/uso)
- Programas de minimización de envases (cantidad de programas)
- Envases recuperados (%)

- # de programas de minimización y recuperación de envases a cargo de proveedores locales de productos

### Fuente de impacto: Patrimonio cultural

Normas de Desempeño 8.1 – 8.11 de la CFI

- Superficie afectada con valor arqueológico (pre-histórico), paleontológico, histórico, cultural, artístico o religioso (Ha)

- Cambios en la población aborigen
- Cambios en el turismo cultural (p. ej., # de turistas; ecoturismo)

### Enlaces a indicadores y referencias adicionales en materia de Gestión Ambiental

Normas de Desempeño de la CFI, [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PerformanceStandards](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/PerformanceStandards).

ISO 14001 – Normas de Gestión Ambiental, [www.iso.org/iso/about.htm](http://www.iso.org/iso/about.htm)

WRI, WBCSD, e IUCN, *Ecosystem Services Review*, Marzo de 2008, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

## ACTIVOS

### ACTIVOS – Infraestructura

En el contexto de este Marco, esta actividad hace a la generación, al mantenimiento y al uso de la infraestructura que está principalmente destinada a satisfacer necesidades de negocio, y que puede o no ser utilizada también por la comunidad. Las compañías que deseen evaluar los impactos de la infraestructura que aportan u operan con fines de lucro deberán utilizar la actividad Productos y Servicios. Al desarrollar indicadores para medir el impacto de la infraestructura, cabe considerar los cambios en la conducta de los *stakeholders*, y los consiguientes efectos en la calidad de vida y las condiciones ambientales y socioeconómicas del área objeto de la evaluación. Por ejemplo, la construcción de una autopista puede modificar los patrones de desplazamiento dentro de la comunidad, el tiempo de traslado a diferentes mercados y el acceso a clínicas y hospitales, entre otras cosas, lo cual es capaz de desembocar en toda una serie de efectos secundarios, tanto positivos como negativos, como ser el crecimiento del sector PYME, una mayor congestión de tráfico, un número creciente de accidentes viales, y fricciones sociales debidas a los mayores movimientos poblacionales.

Los grandes proyectos de infraestructura a menudo requieren el despeje de los terrenos y el desplazamiento de sus poblaciones. A la hora de desarrollar indicadores, es importante sopesar medidas para evaluar los efectos a largo plazo que producirá la compañía en materia de sostenibilidad ambiental y desarrollo humano. Los Principios de Ecuador y las Normas de Desempeño de la CFI son fuentes relevantes de información en este aspecto. También cabe considerar que junto con los indicadores de infraestructura deben revisarse los de Gestión Ambiental, de modo de garantizar la exhaustiva consignación de los impactos indirectos, en el medio ambiente, de la generación y el uso de la infraestructura.

Tabla A-3 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Infraestructura	
Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Generación de infraestructura</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Tamaño, costo y duración de la inversión en infraestructura (GRI EC8: indicador económico)*</li> <li>Cantidad de infraestructura generada (en las unidades que correspondan)</li> <li># y % de la población con acceso a la nueva infraestructura</li> <li>Costos de acceso al uso de la infraestructura (p. ej., costo de peajes, registros, etc.)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uso de la infraestructura: quién la usa, y para qué (encuesta)</li> <li>Cambios en la conducta / el acceso de los <i>stakeholders</i> (p. ej., cambios en la duración del traslado hasta un mercado, acceso a servicios públicos)</li> <li>Cambios en las actividades económicas / los vínculos sociales (encuesta)</li> <li>Crecimiento de empresas que prestan servicios de infraestructura (# y tipo; # de microempresas)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso de infraestructura existente por parte de la compañía</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Cantidad y frecuencia de uso de infraestructura (pública versus privada) por parte de la entidad (en las unidades que correspondan; x semana, mes, año – considerar cambios estacionales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en la conducta / el acceso de los <i>stakeholders</i> (p. ej., cambios en la duración del traslado hasta un mercado)</li> <li>Desgaste de la infraestructura (p. ej., cambios en costos de mantenimiento)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Mantenimiento de la infraestructura existente</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Frecuencia y monto de la inversión en mantenimiento de infraestructura existente (p. ej., # de veces por año, \$ por unidad)</li> <li>Cantidad de infraestructura mejorada (en las unidades que correspondan)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cambios en el # y el % de la población con acceso a la infraestructura antes y después del mantenimiento</li> <li>Cambios en la conducta / el acceso de los <i>stakeholders</i> (p. ej., cambios en el tiempo necesario para llegar a un mercado)</li> <li>Crecimiento de empresas que prestan servicios de infraestructura (# y tipo; # de microempresas)</li> </ul>

## Enlaces a indicadores adicionales en materia de Infraestructura

ISO 14001 – Normas de Gestión Ambiental, [www.iso.org/iso/about.htm](http://www.iso.org/iso/about.htm)

WRI, WBCSD, y IUCN, *Ecosystem Services Review*, Marzo de 2008, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

Normas de Desempeño de la CFI, [www.ifc.org/enviro](http://www.ifc.org/enviro)

Principios de Ecuador, sobre financiamiento de proyectos, Julio de 2006, [www.equator-principles.com](http://www.equator-principles.com)

GVEP Monitoring and Evaluation Guide for Energy Projects, Diciembre de 2006, [www.gvepinternational.org](http://www.gvepinternational.org)

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), *World Telecommunication/ICT Development Report 2006 – Measuring ICT for Social and Economic Development*, [www.itu.int/ITU-D/ict/index.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/index.html)

UIT, *Measuring the Information Society ICT Opportunity Index and World Telecommunication/ICT Indicators – 2007*, [www.itu.int/ITU-D/ict/index.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/index.html)

### ACTIVOS – Productos y Servicios

El tipo de producto o servicio brindado por la compañía habrá de determinar en gran medida el indicador que deberá emplearse a la hora de medir esta categoría de impactos. Se recomienda prestar atención a los indicadores específicos del sector al que pertenece la empresa (ver enlaces a indicadores adicionales en la tabla a continuación).

Otros impactos a considerar incluyen el que pueden recibir las PYMES u otros productores de bienes similares, los costos de mantenimiento y de reemplazo, y los efectos en las pautas culturales y las tradiciones de la comunidad. En el caso de algunos indicadores, deberá considerarse la obtención de datos contrafácticos, o bien la posibilidad de un producto o servicio alternativo al de la empresa, para así evaluar cómo se compara el impacto provocado por el producto o servicio de la empresa, por un lado, con el generado por su alternativa, por otro.

Para obtener un panorama completo de los impactos generados por los productos y servicios de una compañía, deben tomarse en cuenta otras actividades del negocio, como por ejemplo la creación de empleos por parte de proveedores y distribuidores, y las aptitudes desarrolladas por los consumidores como consecuencia de la venta del producto o servicio en cuestión.

Tabla A-4 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Productos y Servicios	
Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Venta de producto/servicio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li># de compras y gastos incurridos por el cliente en el producto o servicio, por período (diferentes segmentos de consumo)</li> <li># de compras de productos o servicios similares o complementarios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Asequibilidad para el cliente (p. ej., su gasto como % de su presupuesto mensual, % de gasto general, % de ingresos)</li> <li>Cambios en la asequibilidad (p. ej., precio comparado con el precio de la competencia / de productos o servicios similares, precio en relación al Índice de Precios al Consumidor)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Uso del producto/servicio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Propósito del producto: potencial destinatario / beneficio para el cliente (indicador específico al producto o servicio, p. ej., reducir el tiempo de desplazamiento)</li> <li>Cualquier adaptación del producto para satisfacer a grupos particulares de ingresos (indicador específico al producto o servicio)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Usuario del producto o servicio / beneficio para el cliente (indicador específico al producto o servicio)</li> <li>Beneficios adicionales al del cliente (indicador específico al producto o servicio, p. ej., beneficios para la familia)</li> <li>Cambios en la compra / uso de otros productos (reemplazos, complementos, etc.)</li> <li>Cambios de hábitos (en base a encuesta)</li> </ul>

### Fuente de impacto: Comercialización del producto/servicio

- |   |   |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• # de distribuidores del producto</li><li>• Cobertura regional de los centros de distribución (número de centros en un radio de 5km, etc.)</li><li>• Inversión en marketing, publicidad, etc. (\$)</li><li>• Participación de mercado: # de clientes / usuarios (p. ej., como % de la población del lugar)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Percepción de la marca por parte de los clientes / el público en general (encuesta)</li></ul> |
|---|---|

### Fuente de impacto: Generación de residuos a partir del uso del producto/servicio<sup>35</sup>

- |  |   |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Etiquetado e información sobre disposición eficiente de residuos (S/N)</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Conciencia social y ambiental sobre el uso del producto (encuestas)</li><li>• Uso eficiente y disposición adecuada (p. ej., registros sobre reciclado del producto)</li></ul> |
|--|---|

### Enlaces a indicadores adicionales en materia de Productos y Servicios

Accounting for Sustainability Report, Decision-making model, [www.sustainabilityatwork.org.uk](http://www.sustainabilityatwork.org.uk)

GVEP Monitoring and Evaluation Guide for Energy Projects, [www.gvepinternational.org](http://www.gvepinternational.org), Diciembre de 2006

Unión Internacional de Telecomunicaciones (UIT), *World Telecommunication/ICT Development Report 2006 – Measuring ICT for Social and Economic Development*, [www.itu.int/ITU-D/ict/index.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/index.html)

UIT, *Measuring the Information Society ICT Opportunity Index and World Telecommunication/ICT Indicators – 2007*, [www.itu.int/ITU-D/ict/index.html](http://www.itu.int/ITU-D/ict/index.html)

London, T. *Improving the lives of the poor? Assessing the impacts of a base-of-the-pyramid perspective*. William Davidson Institute: *Working paper*, 2007

Ministerio de Relaciones Exteriores de Dinamarca, *Indicadores de Transporte*, <http://www.danidadevforum.um.dk/en/menu/monitoringandindicators/indicatorsinsectors>

Vodafone, Africa: *The Impact of mobile phones*, The Vodafone Policy Paper Series, Marzo de 2005, [www.vodafone.com](http://www.vodafone.com)

WBCSD, *Doing Business with the Poor: A field guide*, Noviembre de 2005

Banco Mundial, *Core indicators for determinants and performance of electricity sector reform in developing countries*, World Bank Policy Research Working Paper 3599, [http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2005/05/15/000090341\\_20050515150912/Rendered/PDF/wps3599.pdf](http://www.wds.worldbank.org/external/default/WDSContentServer/IW3P/IB/2005/05/15/000090341_20050515150912/Rendered/PDF/wps3599.pdf). Mayo de 2005

## PERSONAS

### PERSONAS – Puestos de trabajo

A la hora de desarrollar indicadores para medir el impacto de una compañía en materia de generación de empleo, cabe considerar las circunstancias socioeconómicas a nivel individual, comunitario y nacional, que pueden cambiar como resultado de la creación de nuevos puestos de trabajo. Por ejemplo, las empresas que emplean a mucha gente a menudo provocan migraciones a su área de operación, y esto puede tener impactos tanto positivos como negativos.

Muchas compañías brindan servicios tales como cobertura médica y educación en VIH/SIDA a sus empleados y sus familiares. Los servicios varían según cada lugar y cada empresa, y por eso corresponde identificar los indicadores adecuados para medir el impacto de estos programas en la salud y el bienestar de los empleados y sus familias.

Tabla A-5 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Puestos de trabajo	
Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Puestos de trabajo dentro de la compañía</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Puestos de trabajo generados (p. ej., # de empleos de jornada completa; % de mano de obra calificada; % de residentes del área objeto de la evaluación / residentes del país / empleados contratados en el extranjero)</li> <li>Salario promedio (incluyendo beneficios) (p. ej., comparando mano de obra calificada con no calificada, o con los salarios promedio del lugar)</li> <li>Beneficios para los empleados de jornada completa versus los de media jornada (GRI Labor Practices Performance Indicators: LA3)*</li> <li>Igualdad de oportunidades laborales (p. ej., índice de empleados varones versus mujeres; rotación laboral según la edad, el género y la región (GRI Labor Practices Performance Indicators: LA2))*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Empleo inducido (p. ej., # estimado de puestos de trabajo generados a través de los gastos de los empleados (tanto directos como indirectos))</li> <li># estimado de empresas creadas gracias al gasto de los empleados</li> <li>Empleos indirectos creados como resultado de las vinculaciones económicas entre la firma y las empresas locales</li> <li>Influencia en la condición de la mujer y los roles masculinos y femeninos (encuestas y estadísticas sobre empleo de mujeres en el área, etc.)</li> <li>Fluctuaciones de precios (p. ej., cambios en los precios de la vivienda y los commodities en el área)</li> <li>Calidad de vida de los empleados (encuestas sobre gastos y salario por número de familiares a cargo)</li> <li>Número de personas que migraron hacia el área en busca de empleo (diferenciar entre puestos internos y puestos externos a la entidad, y vinculados o no con su presencia)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Condiciones de trabajo</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Capacitación en salud y seguridad ocupacional (# de personas, \$, tipos de capacitación)</li> <li>Acceso de los empleados a agua potable, energía y saneamiento (S/N y cantidad en unidades adecuadas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prevalencia de enfermedades ocupacionales (p. ej., ausentismo laboral en cantidad de días)</li> <li>Precepción de los empleados sobre su salud y su bienestar (p. ej., encuestas)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Gasto en puestos de trabajo en la cadena de suministro y distribución</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>Compras de bienes y servicios a proveedores (p. ej., \$ invertido; # de proveedores, y de proveedores locales versus foráneos)<sup>36</sup></li> <li>Ventas de bienes y servicios a través de distribuidores (\$ de las ventas, # de distribuidores, locales versus foráneos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Puestos de trabajo generados en la cadena de suministro y distribución (p. ej., # de empleados de jornada completa; % de mano de obra calificada; % de empleados que residen en el área / residentes del país / contratados en el extranjero; diversidad de empleados)</li> <li>Empleo inducido (p. ej., puestos de trabajo generados por causa del gasto del personal de los proveedores)</li> <li>Salario promedio de los empleados de los proveedores / distribuidores (incluyendo beneficios) (p. ej., mano de obra calificada versus no calificada; cambios en el salario promedio de los empleados de los proveedores debido a nuevos contratos)</li> </ul>

## Enlaces a indicadores adicionales en materia de Puestos de Trabajo

ICMM Resource Endowment Toolkit, [www.icmm.com](http://www.icmm.com)

OIT, *Key Indicators of the Labor Market*, KILM (5ta. edición), [www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/](http://www.ilo.org/public/english/employment/strat/kilm/)

OIT, *Code of Practice on HIV/AIDS in the workplace*, [www.ilo.org/public/english/region/afpro/harare/areas/protection/hivaids.htm](http://www.ilo.org/public/english/region/afpro/harare/areas/protection/hivaids.htm)

OIT, *Guidelines on OSH Management Systems* (ILO-OSH 2001), [www.ilo.org/public/english/protection/safework/managmnt/download/promo.pdf](http://www.ilo.org/public/english/protection/safework/managmnt/download/promo.pdf)

ONUSIDA, *The Business Response to HIV/AIDS; Impacts and lessons learned*, [data.unaids.org/Publications/IRC-pub05/JC445-BusinessResp\\_en.pdf](http://data.unaids.org/Publications/IRC-pub05/JC445-BusinessResp_en.pdf)

SA 8000, [www.sa-intl.org](http://www.sa-intl.org)

## PERSONAS – Aptitudes y Capacitación

Los indicadores cualitativos son de particular importancia a la hora de entender los impactos de los programas de capacitación, pues están sujetos a la percepción de los *stakeholders* acerca de las aptitudes adquiridas. En la mayoría de los casos, los impactos, en lugar de medirse una sola vez, deberán ser monitoreados a lo largo del tiempo, de modo de que reflejen el pleno beneficio aportado (p. ej., un progreso profesional con el correr de los años). También cabe hacer una diferencia entre los tipos de aptitudes que obtienen los empleados, y evaluar si esas aptitudes se pueden transferir a sus familiares o a otros miembros de la comunidad.

Los programas de capacitación y desarrollo de aptitudes pueden jugar un papel fundamental en lo relativo a oportunidades económicas para personas en situación desventajosa. Por eso es importante evaluar los cambios en la constitución demográfica de quienes participan de estos programas (p. ej., raza, edad, género, etc.), y los impactos que esto puede tener en la igualdad social en el área objeto de la evaluación.

**Tabla A-6 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Aptitudes y Capacitación**

Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Capacitación en servicio y fuera de servicio</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cursos ofrecidos (p. ej., tipo de capacitación; # de días de capacitación por empleado; # de cursos dictados a proveedores)</li> <li>• Inversión en capacitación (p. ej., \$ invertido por la compañía sin mediar gastos por parte de individuos, la comunidad o el gobierno local; presupuesto de capacitación por empleado)</li> <li>• # y % de puestos «calificados» para los que la empresa contrata y capacita a candidatos sin dicha calificación</li> <li>• Apoyo otorgado a entidades educativas (p. ej., \$ otorgado a instituciones educativas locales a cambio de capacitación)</li> <li>• Participantes de los cursos (p. ej., # de puestos de trabajo que brindan capacitación y que son ocupados por candidatos locales)</li> <li>• Desempeño con respecto a equidad de raza o género (metas establecidas)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Movilidad ascendente (p. ej., # anual de ascensos; índice de retención de empleados capacitados; valor de los aumentos salariales concedidos)</li> <li>• # de empleados con programas de formación completados</li> <li>• Calidad de los cursos (p. ej., cuestionarios de feedback respondidos por los beneficiarios; evaluaciones de desempeño)</li> <li>• # de empleados que dejaron la empresa para trabajar en otras / lanzarse como cuentapropistas</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Asistencia educativa</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en asistencia educativa (p. ej., # de subsidios otorgados; \$ de dichos subsidios)</li> <li>• Beneficiarios de la asistencia (p. ej., # de solicitudes de subsidios; % de solicitudes presentadas a nivel local)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de la asistencia, y relación de la misma con el cumplimiento de las metas de empleo (p. ej., encuestas realizadas entre los beneficiarios de los subsidios)</li> <li>• Tendencias de empleo (p. ej., cambios en el % de contratación a nivel local; # de beneficiarios empleados en otros ámbitos de la economía local; # de beneficiarios que han fundado sus propias empresas y dan trabajo a miembros de la comunidad)</li> </ul>

**Fuente de impacto:** Formación de capacidades dentro de la comunidad

- |   |  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en formación de capacidades a nivel comunitario (p. ej., \$ invertido por cada actividad de formación de capacidades)</li> <li>• # de participantes</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Calidad de las actividades (p. ej., encuestas dirigidas a los participantes)</li> </ul> |
|---|--|

**Enlaces a indicadores adicionales en materia de Aptitudes y Capacitación**

Anglo American, Socio-economic Assessment Toolbox (SEAT), [www.wbcasd.org/web/dev/cases.htm](http://www.wbcasd.org/web/dev/cases.htm)

## FLUJOS FINANCIEROS

### FLUJOS FINANCIEROS – Compras

La dimensión de los impactos que las prácticas de compra de una compañía pueden producir en la economía local (como sea que ésta se defina) dependerá de la medida en que los proveedores locales participen de cada etapa de la cadena de suministro, y del tamaño del presupuesto de compras en relación con la economía del lugar. Los proveedores que dependen mucho de la empresa pueden correr grandes riesgos si esta entra en recesión, tarda en pagarles, o decide restringir su operatoria local.

Los cambios en las tendencias de compras a lo largo del ciclo del negocio pueden modificar mucho los impactos producidos en la comunidad. Por ejemplo, es engañoso tomar los patrones de compras de la fase de construcción de un proyecto como representativos de las tendencias que se registrarán mientras dure la totalidad de la operatoria. Mientras que la primera etapa se asocia con muchos gastos en bienes y servicios locales, la etapa que le sigue bien puede caracterizarse por un descenso general de la inversión a nivel local.

**Tabla A-7 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Compras**

Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Compras en la economía local</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Compra de bienes y servicios locales (p. ej., \$ invertido en bienes y servicios a nivel local; % del presupuesto total de compras; por proyecto, bien/servicio, o unidad de negocio)</li> <li>• Política, prácticas, y proporción del gasto en proveedores locales en las ubicaciones más importantes de la operatoria (GRI EC6: Presencia de mercado)*</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto en compras comparado con el total de compras del lugar (expresado en %); % de ventas de los proveedores a la compañía</li> <li>• Compras efectuadas por proveedores a sub-proveedores (presupuesto de compras de los proveedores)</li> <li>• Impacto en el acceso al crédito por parte de los proveedores (cambios en dicho acceso)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Cooperación y apoyo tecnológicos</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en capacitación en tecnología (p. ej., \$ invertido en capacitación, soporte y suministro de activos físicos)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productividad de los proveedores (p. ej., total de ventas de los mismos; presupuesto de compras de los proveedores)</li> <li>• Diversificación de contratos (p. ej., cambios en la base de clientes o las exigencias de los proveedores)</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Apoyo para optimizar el cumplimiento de normas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Inversión en apoyo al cumplimiento de proveedores (p. ej., \$ invertido en ayudarlos a cumplir con normas de calidad de producto o con la legislación local o nacional (p. ej., derechos humanos, medio ambiente, etc.))</li> <li>• # de compañías locales que han implementado cambios a sus sistemas como resultado de la capacitación/el apoyo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambio en el cumplimiento de normas por parte de los proveedores (p. ej., cambios en # de multas o sanciones por incumplimiento)</li> <li>• Diversificación de contratos (p. ej., cambios en la base de clientes o las exigencias de los proveedores, cambios en el acceso a mercados con normas de calidad específicas)</li> </ul>

## Enlaces a indicadores adicionales en materia de Compras

Los programas de vinculación con PYMES de la CFI (llamados *SME Linkages*) ofrecen algunos indicadores de desempeño especialmente diseñados para captar los beneficios aportados a los proveedores locales. Además de Flujos Financieros, estos indicadores también hacen referencia a las dimensiones de Puestos de trabajo y Aptitudes de Capacitación. Ver [www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking\\_SMEs\\_to\\_Investments](http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking_SMEs_to_Investments)

SEAF, *From Poverty to Prosperity: Understanding the impact of investing in SMEs*, Julio de 2007. Ver <http://seaf.com/wp-content/uploads/2014/10/From-Poverty-to-Prosperity1.pdf>

## FLUJOS FINANCIEROS – Impuestos y retenciones

Para identificar los indicadores que sirven para medir los impactos indirectos surgidos del pago de impuestos de una compañía, hace falta tener información sobre cómo el gobierno redistribuye sus ingresos fiscales. Por eso puede ser difícil recabar información exacta sobre la influencia que tienen los impuestos en las condiciones socioeconómicas del lugar objeto de la evaluación.

**Tabla A-8 – Ejemplos de fuentes de impacto e indicadores de Impuestos y Retenciones**

Impactos directos (indicadores)	Impactos indirectos (indicadores)
<b>Fuente de impacto: Impuestos y Retenciones</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos y retenciones como % del volumen de negocio</li> <li>• Impuestos y retenciones laborales por empleado</li> <li>• Tasa impositiva total</li> <li>• Impuestos al empleado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos y retenciones como % de la recaudación del gobierno</li> <li>• Redistribución de lo recaudado (p. ej., recaudación como % del gasto público)</li> <li>• Impuestos pagados por los proveedores</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Impuestos específicos al sector</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regalías (industrias extractivas)</li> <li>• Acuerdos de producción compartida (Petróleo y Gas): % de lo extraído que es propiedad del Estado, o sea, explicitar lo que obtiene el Estado a partir de estos acuerdos y como producto del pago de impuestos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impuestos y retenciones como % de la recaudación fiscal del gobierno específica al sector</li> <li>• Redistribución de lo recaudado (p. ej., recaudación de impuestos específicos a un sector como % del gasto público (posiblemente en partidas específicas a ese sector))</li> </ul>
<b>Fuente de impacto: Cumplimiento de obligaciones impositivas</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Costos administrativos de cumplimiento de obligaciones impositivas (p. ej., \$ empleado en procedimientos fiscales)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cambios a requerimientos o procedimientos impositivos</li> </ul>
<b>Enlaces a indicadores adicionales en materia de Impuestos y Retenciones</b>	
PricewaterhouseCoopers, <i>Total Tax Contribution</i> , <a href="http://www.pwc.com">www.pwc.com</a>	

## Anexo 3: Fichas de evaluación sobre Gobernabilidad y Sostenibilidad

### Ficha de evaluación de impactos directos en materia de Gobierno Corporativo

Como el Gobierno Corporativo está íntimamente enlazado con el cumplimiento de normas, se ha creado un sistema «cualitativo» de cinco puntuaciones posibles (-2, -1, 0, +1, y +2) para cada fuente de impacto en esta esfera. Este puntaje se puede emplear para resumir en qué medida la compañía cumple con las normas a través de un análisis de sus impactos directos. Las normas pueden ser las de la CFI (de corresponder), las de la Organización Internacional de Normalización, o ISO, o la normativa de aplicación a nivel local o nacional.

Cada puntaje toma en cuenta la combinación de: (1) los indicadores de gobierno corporativo; (2) las normas locales, nacionales o internacionales aceptadas (o ratificadas) por el gobierno o industria en cuestión; y (3) el desempeño o los impactos reales o previstos en materia de gobierno corporativo tras la implementación del sistema. Esto se ilustra a continuación:

- +2 Los controles, procedimientos o programas de gobierno corporativo en relación con el indicador [x] superan en gran medida a la norma, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos muy beneficiosos en el lugar objeto de la evaluación
- +1 Los controles, procedimientos o programas de gobierno corporativo en relación con el indicador [x] superan levemente a la norma, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos levemente beneficiosos en el lugar objeto de la evaluación
- 0 Los controles, procedimientos o programas de gobierno corporativo en relación con el indicador [x] son de un nivel promedio, y su impacto es mínimo
- 1 Los controles, procedimientos o programas de gobierno corporativo en relación con el indicador [x] están levemente por debajo de la norma, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos levemente perjudiciales en el lugar objeto de la evaluación
- 2 Los controles, procedimientos o programas de gobierno corporativo en relación con el indicador [x] están muy por debajo de la norma, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos altamente perjudiciales en el lugar objeto de la evaluación

La actividad de puntuar cada categoría de impacto en esta esfera tiene un valor subjetivo. La idea es alcanzar un puntaje elevado de gobierno corporativo promedio ponderado (WACG, por sus siglas en inglés). Este Marco recomienda que los rangos de puntaje de la ficha de evaluación sean interpretados de la siguiente manera:

#### Puntaje WACG Interpretación / Medidas recomendadas

- +0.25 a +2.0 Desempeño positivo: puede considerarse mejorar algunos indicadores, aunque no es estrictamente necesario
- 0.24 a +0.24 Impacto neutro del desempeño: hay que mejorar algunos indicadores
- 2.0 a -0.25 Hay brechas graves: debe mejorarse el impacto de la empresa en materia de gobierno corporativo, y garantizar que la operatoria cumpla con toda la normativa de aplicación

Así, un puntaje WACG igual a 2 muestra que se han instaurado los más altos principios de gobierno corporativo que son posibles. Por el contrario, si el puntaje es el más bajo, igual a -2, habrá que introducir cambios radicales. Cabe observar que pueden generarse fichas de evaluación por separado para calificar, en materia de gobierno corporativo, la conducta de los proveedores.

## Ficha de evaluación de impactos directos en materia de Gestión Ambiental

Debido a la prevalencia de normas de Gestión Ambiental locales, nacionales e internacionales, se ha creado un sistema «cualitativo» de cinco puntuaciones posibles (-2, -1, 0, +1, y +2) para cada categoría de impacto en esta esfera. Este puntaje se puede emplear para resumir en qué medida la compañía cumple con las normas -locales, nacionales, internacionales y/o de la industria- a través de un análisis de sus impactos directos. La siguiente ficha de evaluación es válida tanto para un negocio existente como para un nuevo proyecto.

Cada puntaje toma en cuenta la combinación de: (1) los indicadores directos de gestión ambiental; (2) las normas locales, nacionales o internacionales aceptadas (o ratificadas) por el gobierno o industria en cuestión; y (3) el desempeño o los impactos reales o previstos en materia de gestión ambiental tras la implementación del sistema. Esto se ilustra a continuación:

- +2 Los controles, procedimientos o programas de gestión ambiental en relación con el indicador [x] superan en gran medida a las normas de la CFI u otras normas pertinentes, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos muy beneficiosos en el lugar objeto de la evaluación
- +1 Los controles, procedimientos o programas de gestión ambiental en relación con el indicador [x] superan levemente a las normas de la CFI u otras normas pertinentes, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos levemente beneficiosos en el lugar objeto de la evaluación
- 0 Los controles, procedimientos o programas de gestión ambiental en relación con el indicador [x] son de un nivel promedio, cumpliendo con las normas de la CFI; su impacto es mínimo
- 1 Los controles, procedimientos o programas de gestión ambiental en relación con el indicador [x] están levemente por debajo de las normas de la CFI u otras normas pertinentes, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos levemente perjudiciales en el lugar objeto de la evaluación
- 2 Los controles, procedimientos o programas de gestión ambiental en relación con el indicador [x] están muy por debajo de las normas de la CFI u otras normas pertinentes, y su puesta en práctica produce, o podría producir, impactos altamente perjudiciales en el lugar objeto de la evaluación

El evaluador habrá de asignar puntajes ponderados a cada categoría de impactos, en base a la importancia y/o la escala de la actividad dentro de la categoría (es decir, los indicadores). Cuando se habla de «línea de base de área no desarrollada», se refiere a las condiciones ambientales a nivel local, regional o nacional antes de que la empresa comenzara a operar, o antes de la puesta en marcha del proyecto. La actividad de puntuar cada categoría de impacto en esta esfera tiene un valor subjetivo. La idea es minimizar el puntaje negativo de impacto promedio ponderado de gestión ambiental (AWEM, por sus siglas en inglés). Este Marco recomienda que los rangos de puntaje de la ficha de evaluación sean interpretados de la siguiente manera:

### Puntaje AWEM Interpretación / Medidas recomendadas

- +0.25 a +2.0 Desempeño positivo: puede considerarse mejorar algunos indicadores, aunque no es estrictamente necesario
- 0.24 a +0.24 Impacto neutro del desempeño: hay que mejorar algunos indicadores
- 2.0 a -0.25 Hay brechas graves: debe mejorarse el impacto de la empresa en materia de gestión ambiental, y garantizar que la operatoria cumpla con toda la normativa de aplicación

Las empresas también deberían considerar llevar a cabo la misma evaluación entre sus proveedores.

## Anexo 4: contexto de desarrollo adicional para el Paso 3

### Directrices adicionales sobre participación de *stakeholders*

AccountAbility, AA1000 Assurance Standard, Marzo de 2003, [www.accountability21.net](http://www.accountability21.net)

Bentley College, "Toward Effective Stakeholder Dialogue", *Business and Society Review*, 2003

The Centre for Innovation in Corporate Responsibility, *Engaging stakeholders and business-NGOs partnerships in development countries: Maximizing an increasingly important source of value*, Noviembre de 1999

CFI, *Stakeholder Engagement: A good practice handbook for companies doing business in emerging markets*, Mayo de 2007, [www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications\\_GoodPractice\\_StakeholderEngagement](http://www.ifc.org/ifcext/enviro.nsf/Content/Publications_GoodPractice_StakeholderEngagement)

WBCSD, kit de herramientas para *stakeholders*, [www.wbcsd.org/DocRoot/xL8r3TMK4LJYU5OU8ISj/stakeholder-toolkit.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/xL8r3TMK4LJYU5OU8ISj/stakeholder-toolkit.pdf)

WBCSD, guía para el diálogo con *stakeholders*, [www.wbcsd.org/DocRoot/sY0gbwIH9OPo3doLXocl/stakeholder.pdf](http://www.wbcsd.org/DocRoot/sY0gbwIH9OPo3doLXocl/stakeholder.pdf)

### Ejemplos de problemáticas de desarrollo

Las siguientes tablas describen algunos ejemplos de problemáticas de desarrollo, con referencias e indicadores clave empleados por las Naciones Unidas y el Banco Mundial con el fin de evaluar el avance hacia su resolución. Si bien seguramente no se correspondan directamente con las prioridades de desarrollo identificadas por los *stakeholders*, puede haber algo de coincidencia, lo cual permite utilizar la información obtenida para desarrollar hipótesis.

#### Fuentes adicionales de datos:

PNUD, *Informe de Desarrollo Humano*. Se publica anualmente, y trata diferentes temas e indicadores. [www.undp.org](http://www.undp.org)

WBCSD, *Doing Business with the World*, 2007. Esta publicación apunta a brindar una perspectiva empresaria sobre algunos de los principales desafíos y oportunidades a la hora de alcanzar un desarrollo sostenible para todos los habitantes del Planeta. Ver [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)

### Formación de capacidades

#### Descripción

El Banco Mundial define la formación de capacidades como «un proceso coordinado de intervenciones deliberadas por parte de personas pertenecientes a una determinada sociedad y/o ajenas a ella, que conduce a: (i) el mejoramiento de aptitudes tanto generales como específicas; (ii) el mejoramiento de procedimientos; y (iii) un fortalecimiento organizacional. La formación de capacidades hace referencia a las inversiones en personas, instituciones y prácticas que, juntas, permitirán que los países de la región alcancen su objetivo en materia de desarrollo. Las capacidades efectivamente se forman cuando estas actividades se sostienen y optimizan con una dependencia decreciente de la ayuda de los donantes, y cuando están acompañadas por niveles crecientes de logro a nivel de la sociedad.»

#### Cómo pueden contribuir las empresas a la formación de capacidades

Las empresas pueden aportar a la formación de capacidades en una sociedad mediante programas formales de capacitación, el aporte informal de conocimientos, y el intercambio de tecnologías con empleados, proveedores y la comunidad en su conjunto. Una empresa podrá hacer su mayor aporte al desarrollo toda vez que los programas de capacitación y formación de aptitudes diseñados para satisfacer sus necesidades estén alineados con las necesidades de la comunidad.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

**ODM 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre. La formación de capacidades puede desempeñar un rol fundamental a la hora de ayudar a la gente a conseguir empleo y salir de la pobreza. Es además una actividad que, según su orientación, es transversal a varios ODM (p. ej., sostenibilidad ambiental, educación, salud, etc.).

**ODM 8:** fomentar una alianza mundial para el desarrollo, Meta 16: En cooperación con los países en desarrollo, elaborar y aplicar estrategias que proporcionen a los jóvenes un trabajo digno y productivo.

#### Referencias

World Bank Capacity Development Resource Center,  
[www.worldbank.org/capacity](http://www.worldbank.org/capacity)

## Crecimiento económico

### Descripción

El crecimiento económico suele definirse como el aumento en el valor de los bienes y servicios de una economía. En general se mide como el incremento porcentual del Producto Bruto Interno (PBI), que es la suma del valor bruto aportado por todos los habitantes de una economía en situación productiva más los impuestos ligados a la producción (menos los subsidios) que no se incluyen en el valor de los productos.

### Cómo pueden contribuir las empresas al crecimiento económico

En su condición de productoras y distribuidoras primarias de bienes y proveedoras de servicios, las empresas son el motor principal del crecimiento económico. Cada empresa puede medir el valor que ella aporta a una economía. Esto se define como las ventas menos el costo de la adquisición de bienes y servicios. Sin embargo, una cifra más precisa del valor agregado así definido puede calcularse sumando cuatro valores arrojados por la contabilidad: ganancia operativa, costos de personal, depreciación y amortización.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

**ODM 1:** Erradicar la pobreza extrema y el hambre. Una mayor productividad y un mayor crecimiento constituyen uno de los factores que contribuyen a la generación de ingresos y a más oportunidades económicas para tanto individuos como comunidades.

#### Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU (desempeño económico)

- PBI (PPA, Paridad de Poder Adquisitivo)
- PBI per capita
- Índice de crecimiento anual
- Cambio anual promedio en el índice de precios al consumidor

#### Referencias

- *Exploring the Links between International Business and Poverty Reduction: A Case Study of Unilever in Indonesia*, Diciembre de 2005, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- *Measuring Unilever's economic footprint: The case of South Africa*, Enero de 2008, [www.wbcsd.org](http://www.wbcsd.org)
- UNCTAD, *Guidance on Corporate Responsibility Indicators in Annual Reports* (TD/B/COM.2/ISAR/41), 2007, [www.unctad.org/isar](http://www.unctad.org/isar)

## Educación

### Descripción

La educación es fundamental para el desarrollo, pues es uno de los instrumentos más poderosos para combatir la pobreza y las desigualdades, y para sentar las bases de un crecimiento económico sostenido. La educación da poder a las personas y fortalece a las naciones. Es un gran motor de la igualdad entre los seres humanos, y aporta beneficios para la salud. Para tanto individuos como naciones, la educación es fundamental a la hora de generar, aplicar y diseminar el conocimiento, y por lo tanto, lo es también para el desarrollo de una economía dinámica y globalmente competitiva.

### Cómo pueden contribuir las empresas a la educación

Las empresas por lo general se concentran en la educación secundaria y en la capacitación técnica para garantizar que el semillero de mano de obra local tenga las aptitudes básicas necesarias para trabajar. Sin embargo, pueden además invertir en la educación primaria a través de actividades de inversión social, y de ese modo sentar las bases para una población de jóvenes preparados e idóneos, y fomentar las oportunidades económicas dentro de la comunidad.

<p><b>ODM y objetivos internacionales relacionados</b>  <b>ODM 2:</b> Lograr la enseñanza primaria universal  <b>ODM 3</b> Promover la igualdad entre géneros y la autonomía de la mujer. Como una de las metas está la de mejorar la proporción entre mujeres y hombres alfabetizados pertenecientes al rango etario de entre 15 y 24 años.</p>	
<p><b>Declaraciones y convenciones internacionales pertinentes (artículos)</b></p>	<p>Convención sobre la Enseñanza Técnica y Profesional, 1989  <a href="http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13059&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html">http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=13059&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html</a>            Convención relativa a la Lucha contra las Discriminaciones en la Esfera de la Enseñanza, 1960  <a href="http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=12949&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html">http://portal.unesco.org/es/ev.php-URL_ID=12949&amp;URL_DO=DO_TOPIC&amp;URL_SECTION=201.html</a>            C142. Convenio sobre el Desarrollo de los Recursos Humanos (OIT), 1975  <a href="http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm">www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm</a>            Convención sobre los Derechos del Niño (Oficina del Alto Comisionado para los Derechos Humanos (OACDH)), 1989 <a href="http://www.ohchr.org/english/law/crc.htm">www.ohchr.org/english/law/crc.htm</a></p>
<p><b>Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU</b>            (compromiso con la educación, la alfabetización y la escolarización, desigualdades de género en educación)</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gasto público en educación</li> <li>• Gasto público en educación como % del PBI y como % del gasto público total</li> <li>• Gasto público en educación por nivel (primario, secundario y terciario)</li> <li>• Índices de alfabetización en la población joven y la población adulta (varones versus mujeres)</li> <li>• Índices netos de escolaridad primaria y secundaria (varones versus mujeres)</li> <li>• Niños que pasan a quinto grado como % de los alumnos de primer grado</li> <li>• Alumnos de nivel terciario en carreras de ciencia, matemática e ingeniería</li> </ul>
<p><b>Referencias</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• UNESCO, <i>Informe de Seguimiento de la Educación para Todos en el Mundo</i>.  <a href="http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/">http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/efareport/</a></li> </ul>

## Desarrollo empresarial

### Descripción

El crecimiento de las empresas, en particular las del sector PYME, constituye un factor clave para el desarrollo en general. Las empresas de propiedad y gestión local brindan oportunidades laborales a los habitantes del lugar. El movimiento de cada vez más empresas hacia el sector formal implica un mayor aporte en materia de impuestos y valor agregado a la economía en general, y un mayor cumplimiento de normas tales como las de los derechos de los trabajadores. Esto también optimiza el acceso de las PYMES a apoyo técnico y financiero y a cadenas formales de suministro.

### Cómo pueden contribuir las empresas al desarrollo empresarial

Las grandes corporaciones pueden adquirir más de sus insumos localmente, en las naciones donde operan, tal el caso de algunos países en desarrollo, estableciendo allí sus cadenas de suministro. Pueden ayudar a las PYMES a convertirse en socios de negocio más viables a través de capacitación en aptitudes básicas tales como administración, contabilidad, planificación comercial, marketing, distribución y control de calidad. También pueden asistir mediante la transferencia de tecnología y de conocimientos y la inversión directa en infraestructura, todo lo cual ayuda a las PYMES a ser más competitivas y a acceder más fácilmente al crédito.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

**ODM 1:** el crecimiento empresarial es importante a la hora de ayudar a las poblaciones a salir de la pobreza

**ODM 3:** en su Meta 4/11, este objetivo, sobre la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer, se propone aumentar la participación de las mujeres en el empleo asalariado en el sector no agrícola

<b>Indicadores del grupo Doing Business, del Banco Mundial, 2007</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Apertura de un negocio: procedimientos, tiempo, costos y capital mínimo</li> <li>• Manejo de permisos: procedimientos, tiempo y costos</li> <li>• Contratación de empleados: dificultades de contratación, rigidez de horarios de trabajo, dificultades en cuanto a despidos, costos laborales no salariales, costo de despidos</li> <li>• Registro de propiedades: procedimientos, tiempo y costos</li> <li>• Obtención de crédito: fortaleza de los derechos otorgados por la ley, exhaustividad de la información crediticia, cobertura por parte de registros de crédito públicos y burós de crédito privados</li> <li>• Protección de inversionistas: grado de transparencia, grado de responsabilidad de los directores, facilidad de los accionistas para iniciar juicios, y fortaleza de la protección a los inversionistas</li> <li>• Pago de impuestos: pagos, tiempo, y tasa impositiva total</li> <li>• Comercio transfronterizo: documentación necesaria para exportar, tiempos y costos de exportación, documentación necesaria para importar y costos de importaciones</li> <li>• Cumplimiento de contratos: procedimientos, tiempos y costos</li> <li>• Cierre de operaciones: tiempos, costos e índice de recuperación</li> </ul>
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CFI SME Linkages Program, <a href="http://www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking_SMEs_to_Investments">www.ifc.org/ifcext/sme.nsf/Content/Linking_SMEs_to_Investments</a></li> <li>• SEAF, <i>From Poverty to Prosperity: Understanding the impact of investing in SMEs</i>, Julio de 2007</li> <li>• Banco Mundial, <i>Doing Business Report</i>, <a href="http://www.doingbusiness.org">www.doingbusiness.org</a></li> <li>• WBCSD, <i>Promoting Small and Medium Enterprises for Sustainable Development Issue Brief</i>, 2007</li> </ul>

## Sostenibilidad ambiental

### Descripción

La sostenibilidad ambiental se define como el mantenimiento a largo plazo de los componentes y funciones de un ecosistema en pro de las futuras generaciones. Para la sociedad, esto implica satisfacer las necesidades de la generación presente sin comprometer las necesidades de las generaciones por venir. Incluye, por ejemplo, cosas como mantener las densidades demográficas dentro de la capacidad de una región, facilitar la recuperación de los recursos renovables, conservar los recursos no renovables y fijar prioridades para su uso, y mantener el impacto ambiental por debajo del nivel exigido, de manera que los sistemas afectados puedan restaurarse y seguir evolucionando.

### Cómo pueden contribuir las empresas a la sostenibilidad ambiental

Todas las compañías afectan algún aspecto de la sostenibilidad ambiental. El impacto específico que produce una empresa, y cómo esta puede promover la sostenibilidad, dependerá en gran medida del sector al que pertenezca. El grado en que el sistema de gestión ambiental de una firma refleje las mejores prácticas a nivel mundial determinará en qué medida la compañía podrá trabajar con los estamentos locales, regionales y nacionales de los gobiernos con el fin de formar capacidades. En las industrias minera, energética y forestal, es fundamental garantizar una recuperación adecuada del entorno, de modo de prevenir o revertir la pérdida de los recursos ambientales. En otros sectores, la promoción de la eficiencia (en el uso de la energía y otros recursos) y del reciclado también puede producir impactos significativos. Algunas industrias hacen un uso intensivo del agua, y su licencia social para operar en parte depende de que siga habiendo disponibilidad hídrica para actividades tales como el agro, y disponibilidad de agua potable para la gente. Una revisión del ciclo de vida completo de una línea de elaboración de un producto o de prestación de un servicio puede dar cuenta de las áreas que repercuten en el medio ambiente. Las áreas de producción, distribución y envasado revisten particular importancia para aquellas empresas que desean reducir su huella ambiental.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

**ODM 7:** garantizar la sostenibilidad del medio ambiente, mediante la incorporación de los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y la reducción de la pérdida de recursos del medio ambiente

<b>Declaraciones, tratados y convenciones internacionales pertinentes (artículos)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convenio sobre la Diversidad Biológica</li> <li>• Protocolo de Kioto</li> <li>• Convención sobre el Cambio Climático</li> <li>• Protocolo de Cartagena sobre Seguridad de la Biotecnología</li> </ul>
<b>Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU</b> (energía y medio ambiente)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Consumo de combustibles tradicionales como % del requerimiento energético total</li> <li>• Consumo eléctrico per capita</li> <li>• PBI por unidad de uso de la energía</li> <li>• Emisiones de dióxido de carbono per capita y proporción del total mundial</li> <li>• Ratificación de tratados ambientales</li> </ul>
<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• WRI, WBCSD y IUCN, <i>Ecosystem Services Review</i></li> <li>• WBCSD y WRI, <i>The Greenhouse Gas Protocol</i></li> <li>• WBCSD, <i>Policy Directions to 2050</i></li> <li>• WBCSD, <i>Pathways to 2050: Energy and Climate Change</i></li> <li>• WBCSD, <i>Facts and Trends: Energy and Climate Change</i></li> </ul>

## Gobernabilidad

### Descripción

La gobernabilidad se refiere al uso de la colaboración, las instituciones y las estructuras de autoridad para la asignación de recursos y la coordinación o el control de la actividad de una sociedad o economía. Una buena gobernabilidad está asociada con la participación ciudadana, y con la rendición de cuentas de los funcionarios del Estado ante la ciudadanía.

### Cómo pueden contribuir las empresas a la gobernabilidad

Las multinacionales son capaces tanto de fortalecer como de socavar la buena gobernabilidad. Una empresa que se compromete con la lucha contra la corrupción guía con el ejemplo, y ayuda a formar capacidades y fortalecer el compromiso a nivel local. Desde el sector privado también se puede recurrir a los donantes internacionales con el objeto de optimizar la formación de capacidades y el crecimiento económico en algunos países. El rol del sector empresarial en las sociedades público-privadas para cosas tales como la construcción de infraestructura puede desempeñar un rol fundamental a la hora de establecer marcos regulatorios más estables, inclusivos y previsibles.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

**ODM 8:** Fomentar una alianza mundial para el desarrollo. Muchas de las cuestiones identificadas en el ODM 8 competen esencialmente al Estado. Sin embargo, hay muchas áreas en las que el sector privado puede participar en el marco de alianzas con el gobierno.

<b>Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU</b> (flujos de asistencia, capital privado y deuda, prioridades del gasto público) <b>Indicadores de gobernabilidad del Instituto del Banco Mundial</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asistencia Oficial para el Desarrollo (AOD)</li> <li>• Ingreso de inversión extranjera directa neta (IED)</li> <li>• Otros flujos de fondos del sector privado</li> <li>• Total del servicio de la deuda como % del PBI y como % de los bienes, servicios e ingresos netos provenientes del extranjero</li> <li>• Gasto público en educación, salud y fuerzas armadas</li> <li>• Libertad de expresión y rendición de cuentas</li> <li>• Estabilidad política y ausencia de violencia</li> <li>• Eficacia del gobierno</li> <li>• Calidad de los marcos regulatorios</li> <li>• Estado de derecho</li> <li>• Control de la corrupción</li> </ul>
---	---

<b>Referencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Governance Matters 2007: World Governance Indicators</i>, Instituto del Banco Mundial, <a href="http://www.govindicators.org">www.govindicators.org</a></li> </ul>
--------------------	--

## Derechos Humanos

### Descripción

La Declaración Universal de los Derechos Humanos, firmada en 1948, el Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, y el Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, ambos firmados en 1966, integran la Carta Internacional de Derechos Humanos, y contienen la definición más usada del concepto de derechos humanos. Además de esta Carta y de los principales tratados en la materia, hay muchos otros instrumentos universales que versan sobre estos derechos fundamentales. La condición jurídica de estos tratados varía: las declaraciones, principios, directrices, reglas estándares y recomendaciones son no vinculantes, pero igualmente tienen una fuerza moral indiscutible, y brindan una orientación práctica a los Estados; los pactos, protocolos y convenios son legalmente vinculantes para los Estados que los ratifican o aceptan. En la mayoría de los países el propósito cardinal de estos instrumentos está definido en la legislación y en toda una serie de códigos de conducta de tanto empresas como sectores de la industria. El desafío estriba en la implementación efectiva, en particular en aquellos países donde el respeto por los derechos humanos es deficiente.

La discriminación por motivos de raza, género, discapacidad, edad o grupo étnico no hace más que mantener a las personas atrapadas en un ciclo de pobreza, y el acceso limitado de la población a la satisfacción de sus necesidades básicas es todo un problema para el sector empresarial. En cuanto a los derechos de los trabajadores, estos están definidos en una serie de convenciones, recomendaciones y declaraciones redactadas y monitoreadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT).

### Cómo pueden contribuir las empresas a los derechos humanos

Aunque los gobiernos son los primeros responsables de proteger los derechos humanos de sus ciudadanos, el sector empresarial debe proceder de tal manera de respetarlos y promoverlos. Las empresas deben velar por los derechos humanos en su operatoria y su cadena de suministro, y considerar las implicancias de operar en áreas donde el gobierno exhibe una trayectoria cuestionable en la materia. Una compañía que entabla relaciones con organizaciones con antecedentes de violaciones de los derechos humanos, o que se beneficia de las mismas (aunque sea de forma no intencional), puede ser acusada de complicidad. Una compañía que se destaca por sus buenas prácticas, en cambio, es un ejemplo a seguir para otras organizaciones.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

Todos los ODM hablan del respeto y la promoción de los derechos humanos

### Principios internacionales pertinentes

Los diez Principios del Pacto Mundial

[www.globalcompact.org](http://www.globalcompact.org)

Principios Voluntarios sobre Seguridad y Derechos Humanos

[www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org)

### Declaraciones y convenciones internacionales pertinentes (artículos)

- Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948
- Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966
- Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966
- Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, 1965
- Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, 1966
- Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanas o Degradantes, 1984
- Convención sobre los Derechos del Niño, 1989
- Convención Internacional sobre los Derechos de los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares, 1990, [www.ohchr.org](http://www.ohchr.org)

<b>Normas y declaraciones laborales</b>	Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos fundamentales en el Trabajo <a href="http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE">www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE</a> Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social, OIT <a href="http://www.ilolorg/public/english/employment/multi/overview.htm">www.ilolorg/public/english/employment/multi/overview.htm</a> Convenio 142 sobre el desarrollo de los recursos humanos, OIT, 1975 <a href="http://www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm">www.ilo.org/ilolex/english/convdisp2.htm</a> Convenio 169 sobre pueblos indígenas y tribales, OIT <a href="http://www.ilo.org/public/english/standards/norm/egalite/itpp/convention/manual.pdf">www.ilo.org/public/english/standards/norm/egalite/itpp/convention/manual.pdf</a> Convenio 183 sobre la protección de la maternidad, OIT <a href="http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C183">www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convde.pl?C183</a>
<b>Referencias</b>	Líneas Directrices de la OCDE para Empresas Multinacionales, <a href="http://www.oecd.org">www.oecd.org</a> Human Rights Compliance Assessment Tool (HRCA) <a href="http://www.humanrightsbusiness.org">www.humanrightsbusiness.org</a> <i>Guide to Human Right Impact Assessment</i> (IBLF) <a href="http://www.iblf.org/resources/general.jsp?id=123946">www.iblf.org/resources/general.jsp?id=123946</a> <i>A guide for integrating human rights into business management</i> (BLIHR) <a href="http://www.blihr.org">www.blihr.org</a>

## Alivio de la pobreza

### Descripción

La pobreza es un fenómeno multidimensional. La privación económica, o carencia de ingresos, es una característica estándar en muchas de las definiciones de pobreza, pero no toma en cuenta el sinnúmero de aspectos sociales, culturales y políticos de este flagelo. La pobreza erosiona y hasta anula los derechos socioeconómicos de las personas, como el derecho a la salud, a una vivienda digna, al alimento y al agua potable, y el derecho a la educación. Lo mismo se aplica a los derechos civiles y políticos, como el derecho a un juicio justo, a la participación cívica y a la seguridad individual. El buen entendimiento de los derechos humanos ayuda a brindar respuestas más adecuadas a las muchas facetas de la pobreza, respuestas estas que no obstruyen los derechos que hacen a la consecución del crecimiento y el desarrollo. Es más, el concepto de derechos humanos da cuenta no solo de los recursos, sino también de las capacidades y oportunidades, la seguridad y las facultades necesarias para disfrutar de un buen nivel de vida, y de otros derechos fundamentales en materia civil, cultural, económica, política y social.

### Cómo pueden contribuir las empresas al alivio de la pobreza

Las empresas pueden ayudar a paliar la pobreza a través del empleo tanto directo como indirecto que generan. En muchos países el ingreso producido por el empleo formal de un individuo sirve para dar sustento a su familia extendida, ayudando así a sacar a muchas personas de la escasez. Es más, este mismo ingreso luego entra a la comunidad, creando un importante efecto multiplicador. Asimismo, las empresas pueden estimular la actividad económica a través de su política de compras, otra forma de reducir la pobreza. El sector empresario también puede dar apoyo a productores de pequeña escala mediante la transferencia de tecnologías y la formación de capacidades, y a través del desarrollo de una base de proveedores local. En términos generales, la riqueza generada por la actividad de una compañía puede mejorar la capacidad de la comunidad de satisfacer sus necesidades básicas. Además, y siempre que estén instaurados los marcos normativos adecuados, los gravámenes que una firma paga al gobierno también pueden ayudar a que las comunidades más pobres tengan acceso a los servicios sociales que merecen.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

Todos los ODM abordan el desafío de aliviar la pobreza. El ODM 1 hace hincapié explícitamente en erradicar la pobreza extrema y el hambre, e incorpora la meta específica de reducir a la mitad la proporción de personas que viven con menos de USD 1,25 por día. Sin embargo, los objetivos que hacen a lograr la enseñanza primaria universal (ODM 2) y la igualdad entre los sexos (ODM 3); reducir la mortalidad de los niños menores de cinco años y mejorar la salud materna (ODM 4 y ODM 5); combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades (ODM 6); garantizar la sostenibilidad del medio ambiente (ODM 7); y fomentar una alianza mundial para el desarrollo (ODM 8), apuntan todos a establecer una agenda global con miras a poner fin a la pobreza.

<b>Declaraciones y convenciones internacionales pertinentes (artículos)</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración Universal de los Derechos Humanos, 1948</li> <li>• Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales, 1966</li> <li>• Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos, 1966</li> <li>• Convención Internacional sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación Racial, 1965</li> <li>• Convención sobre la Eliminación de todas las Formas de Discriminación contra la Mujer, 1966</li> <li>• Convención contra la Tortura y otros Tratos o Penas Cruelles, Inhumanas o Degradantes, 1984</li> <li>• Convención sobre los Derechos del Niño, 1989</li> <li>• Convención Internacional sobre los Derechos de los Trabajadores Migratorios y de sus Familiares, 1990, <a href="http://www.ohchr.org">www.ohchr.org</a></li> </ul>	
<b>Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU</b> (pobreza humana y pobreza en materia de ingresos, desarrollo vinculado al género)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Probabilidad al nacer de no sobrevivir más allá de los 40 años</li> <li>• Tasa de analfabetismo adulto (varones versus mujeres)</li> <li>• Población sin acceso sostenible a una fuente de agua tratada</li> <li>• Niños con bajo peso para su edad</li> <li>• Población que vive con menos de uno o dos dólares diarios</li> <li>• Línea de pobreza a nivel nacional</li> </ul>
<b>Referencias</b>	Oxfam International, <a href="http://www.oxfam.org">www.oxfam.org</a>

## Salud pública

### Definición

La Organización Mundial de la Salud define la salud como «el estado de completo bienestar físico, mental y social, y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades». La salud pública hace referencia a la salud de una comunidad en su conjunto. En muchos países en desarrollo, el VIH/SIDA es un problema de particular importancia.

### Cómo pueden contribuir las empresas a la salud pública

El sector empresario puede producir un impacto positivo en la salud con abordajes que van más allá del mero aumento del poder adquisitivo de sus empleados. Para las firmas involucradas en la prestación de atención médica (a través de sus productos o servicios, o mediante hospitales a su cargo), el vínculo con este factor es directo. Si una compañía vende productos o servicios que previenen enfermedades, promueven un estilo de vida sano o tratan diferentes afecciones, los efectos positivos sobre la salud pueden ser de largo plazo. Por el contrario, una empresa puede tener un efecto negativo en la salud de la población vendiendo productos o servicios nocivos, como cigarrillos o bebidas alcohólicas. Si una compañía no gestiona sus riesgos ambientales con responsabilidad, no garantiza condiciones laborales sanas o no facilita el acceso a la atención médica, las consecuencias para la salud comunitaria pueden ser muy serias. Cuando una empresa está integrada a la comunidad, el mantenimiento de clínicas y hospitales a nivel local puede ser fundamental a la hora de garantizar el acceso a una atención médica de calidad. A pesar de que el objetivo primario de estas entidades sea el de atender a los empleados, la presencia de personal calificado ayuda a abordar otros desafíos sanitarios, y a mejorar la educación en salud. Hay incluso algunas compañías que operan hospitales explícitamente destinados a prestar servicio a la comunidad.

### ODM y objetivos internacionales relacionados

Los ODM 4, 5 y 6 versan sobre la necesidad de mejorar la salud de las poblaciones de los países en desarrollo. Más específicamente, se proponen metas como la de reducir la mortalidad infantil, mejorar la salud materna, y combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades. Dentro del ODM 8, que habla de fomentar una alianza mundial para el desarrollo, la Meta 17 establece lo siguiente: «en cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a los medicamentos esenciales en los países en desarrollo».

### Principios internacionales pertinentes

La Constitución de la Organización Mundial de la Salud subraya los siguientes principios:

- El goce del grado máximo de salud que se pueda lograr es uno de los derechos fundamentales de todo ser humano sin distinción de raza, religión, ideología política o condición económica o social.
- La salud de todos los pueblos es una condición fundamental para lograr la paz y la seguridad, y depende de la más amplia cooperación de las personas y de los Estados.
- Los resultados alcanzados por cada Estado en el fomento y protección de la salud son valiosos para todos.
- La desigualdad de los diversos países en lo relativo al fomento de la salud y el control de las enfermedades, sobre todo las transmisibles, constituye un peligro común.
- El desarrollo saludable del niño es de importancia fundamental; la capacidad de vivir en armonía en un mundo que cambia constantemente es indispensable para este desarrollo.
- La extensión a todos los pueblos de los beneficios de los conocimientos médicos, psicológicos y afines es esencial para alcanzar el más alto grado de salud.
- Una opinión pública bien informada y una cooperación activa por parte del público son de importancia capital para el mejoramiento de la salud del pueblo.
- Los gobiernos tienen responsabilidad en la salud de sus pueblos, la cual sólo puede ser cumplida mediante la adopción de medidas sanitarias y sociales adecuadas.

[http://www.who.int/governance/eb/who\\_constitution\\_sp.pdf](http://www.who.int/governance/eb/who_constitution_sp.pdf)

**Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU** (compromiso con la salud, el agua, el saneamiento y la nutrición, principales crisis y riesgos en salud a nivel mundial, supervivencia)

- Gasto en salud: público, privado y per capita
- Niños de un año de edad completamente inmunizados contra tuberculosis y sarampión
- Niños con diarrea que reciben rehidratación oral y alimentación mientras cursan la enfermedad
- Tasa de uso de anticonceptivos
- Partos con asistencia de personal sanitario especializado
- Número de médicos por cada 100.000 personas
- Población con acceso sostenible a saneamiento y a una fuente de agua tratada
- Población con desnutrición
- Niños con bajo peso para su edad
- Niños con baja altura para su edad
- Niños con bajo peso al nacer
- Índice de mortalidad infantil
- Índice de mortalidad de niños de menos de cinco años
- Expectativa de vida al nacer
- Índice de mortalidad materna
- Probabilidad al nacer de vivir hasta los 65 años
- Prevalencia de VIH, uso de preservativo en la última relación sexual de alto riesgo
- Casos de malaria
- Niños de menos de cinco años que duermen bajo mosquiteros tratados con insecticidas, y que han recibido antimaláricos para tratar la fiebre
- Casos de tuberculosis
- Prevalencia de tabaquismo

### Referencias

Organización Mundial de la Salud, [www.who.int](http://www.who.int)  
ONUSIDA, [www.unaids.org](http://www.unaids.org)

## Estabilidad social

### Descripción

La estabilidad social es el reflejo de la paz, la seguridad y la confianza dentro de una sociedad, y se debilita ante cualquier tipo de distorsión económica (p. ej., la desigualdad en el ingreso) o social (p. ej., las migraciones, o la discriminación contra determinados grupos raciales o religiosos).

### Cómo pueden contribuir las empresas a la estabilidad social

El sector empresario tiene la capacidad de alcanzar a grandes cantidades de personas a través de los productos y servicios que ofrece, los empleos que genera, sus decisiones de inversión, y sus prácticas éticas. El alcance geográfico de una empresa le permite influir en las poblaciones en él incluidas de manera tanto positiva como negativa. En los países con inestabilidad política, abismos sociales profundos, un índice preocupante de delincuencia y/o antecedentes de conflictos, la actividad de una empresa puede jugar un rol fundamental a la hora de estabilizar, o desestabilizar, una comunidad local.

**Indicadores de Desarrollo Humano de la ONU** (tendencias demográficas, presencia de refugiados o de armamentos, víctimas de la delincuencia)

- Población total
- Índice de crecimiento demográfico anual
- Población en zonas urbanas
- Población menor de 15 años
- Población de más de 65 años
- Índice total de fertilidad
- Personas desplazadas internamente
- Refugiados
- Transferencia de armamentos convencionales (importaciones y exportaciones)
- Total de fuerzas armadas
- Población víctima de la delincuencia (índice total de delincuencia, delitos contra la propiedad, robos, agresiones sexuales y en general, sobornos)

### Referencias

Comité Internacional de la Cruz Roja, [www.icrc.org](http://www.icrc.org)  
 Alto Comisionado de las Naciones Unidas para los Refugiados, [www.unhcr.org](http://www.unhcr.org)

## Anexo 5: Objetivos de Desarrollo del Milenio

Informe sobre Objetivos de Desarrollo del Milenio, 2007, [www.un.org/millenniumgoals/](http://www.un.org/millenniumgoals/)

Este informe está basado en una serie de datos maestros sobre indicadores de ODM. Dichos datos fueron compilados por un grupo interinstitucional de expertos liderados por la Secretaría de la ONU, y el informe fue preparado en respuesta al pedido de la Asamblea General de las Naciones Unidas de realizar evaluaciones periódicas del avance hacia el cumplimiento de estos objetivos.

Objetivos y Metas	Indicadores para monitorear el avance
<b>Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre</b>	
<b>Meta 1.A:</b> Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas con ingresos inferiores a 1,25 dólares al día	<b>1.1</b> Proporción de la población con ingresos inferiores a 1,25 dólares PPA (paridad del poder adquisitivo) por día <b>1.2</b> Coeficiente de la brecha de pobreza <b>1.3</b> Proporción del consumo nacional que corresponde al quintil más pobre de la población
<b>Meta 1.B:</b> Alcanzar el empleo pleno y productivo y un trabajo decente para todos, incluidos las mujeres y los jóvenes	<b>1.4</b> Tasa de crecimiento del PBI por persona empleada <b>1.5</b> Relación empleo-población <b>1.6</b> Proporción de la población ocupada con ingresos inferiores a 1,25 dólares PPA por día <b>1.7</b> Proporción de la población ocupada que trabaja por cuenta propia o en una empresa familiar
<b>Meta 1.C:</b> Reducir a la mitad, entre 1990 y 2015, la proporción de personas que padecen hambre	<b>1.8</b> Proporción de niños menores de 5 años con insuficiencia ponderal (bajo peso) <b>1.9</b> Proporción de la población por debajo del nivel mínimo de consumo de energía alimentaria
<b>Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal</b>	
<b>Meta 2.A:</b> Asegurar que, en 2015, los niños y niñas de todo el mundo puedan terminar un ciclo completo de enseñanza primaria	<b>2.1</b> Tasa neta de matriculación en la enseñanza primaria <b>2.2</b> Proporción de alumnos que comienzan el primer grado y llegan al último grado de enseñanza primaria <b>2.3</b> Tasa de alfabetización de las personas de 15 a 24 años, mujeres y hombres
<b>Objetivo 3: Promover la igualdad entre los sexos y el empoderamiento de la mujer</b>	
<b>Meta 3.A:</b> Eliminar las desigualdades entre los géneros en la enseñanza primaria y secundaria, preferiblemente para el año 2005, y en todos los niveles de la enseñanza antes de finales de 2015	<b>1.1</b> Relación entre niñas y niños en la enseñanza primaria, secundaria y superior <b>1.2</b> Proporción de mujeres entre los empleados remunerados en el sector no agrícola <b>1.3</b> Proporción de escaños ocupados por mujeres en los parlamentos nacionales
<b>Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años</b>	
<b>Meta 4.A:</b> Reducir en dos terceras partes, entre 1990 y 2015, la mortalidad de niños menores de cinco años	<b>1.1</b> Tasa de mortalidad de niños menores de 5 años <b>1.2</b> Tasa de mortalidad neonatal <b>1.3</b> Proporción de niños de un año vacunados contra el sarampión
<b>Objetivo 5: Mejorar la salud materna</b>	
<b>Meta 5.A:</b> Reducir un 75% la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015	<b>1.1</b> Tasa de mortalidad materna <b>1.2</b> Proporción de partos con asistencia de personal sanitario especializado
<b>Meta 5.B:</b> Lograr, para 2015, el acceso universal a la salud reproductiva	<b>1.3</b> Tasa de uso de anticonceptivos <b>1.4</b> Tasa de natalidad entre las adolescentes <b>1.5</b> Cobertura de atención prenatal (al menos una consulta y al menos cuatro consultas) <b>1.6</b> Necesidades insatisfechas en materia de planificación familiar

<b>Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, la malaria y otras enfermedades</b>	
<b>Meta 6.A:</b> Haber detenido y comenzado a reducir la propagación del VIH/SIDA en 2015	<b>6.1</b> Prevalencia de VIH entre las personas de 15 a 24 años <b>6.2</b> Uso de preservativos en la última relación sexual de alto riesgo <b>6.3</b> Proporción de la población de 15 a 24 años que tiene conocimientos amplios y correctos sobre el VIH/SIDA <b>6.4</b> Relación entre la asistencia escolar de niños huérfanos y la de niños no huérfanos de 10 a 14 años
<b>Meta 6.B:</b> Lograr, para 2010, el acceso universal al tratamiento del VIH/SIDA de todas las personas que lo necesiten	<b>6.5</b> Proporción de la población portadora de VIH con infección avanzada que tiene acceso a medicamentos antirretrovirales
<b>Meta 6.C:</b> Haber detenido y comenzado a reducir, en 2015, la incidencia de la malaria y otras enfermedades graves	<b>6.6</b> Tasas de incidencia y mortalidad asociadas a malaria <b>6.7</b> Proporción de niños menores de 5 años que duermen protegidos por mosquiteros impregnados de insecticida, y proporción de niños menores de 5 años con fiebre que reciben tratamiento con los medicamentos adecuados contra la malaria <b>6.8</b> Tasas de incidencia, prevalencia y mortalidad asociadas a la tuberculosis <b>6.9</b> Proporción de casos de tuberculosis detectados y curados con el tratamiento breve bajo observación directa
<b>Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente</b>	
<b>Meta 7.A:</b> Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales y reducir la pérdida de recursos del medio ambiente	<b>1.1</b> Proporción de la superficie cubierta por bosques <b>1.2</b> Emisiones de dióxido de carbono (total, per cápita y por cada dólar PPA del PBI), y consumo de sustancias que agotan la capa de ozono <b>1.3</b> Proporción de poblaciones de peces que están dentro de límites biológicos seguros <b>1.4</b> Proporción del total de recursos hídricos utilizada
<b>Meta 7.B:</b> Haber reducido y haber ralentizado considerablemente la pérdida de diversidad biológica en 2010	<b>1.5</b> Proporción de las áreas terrestres y marinas protegidas <b>1.6</b> Proporción de especies en peligro de extinción
<b>Meta 7.C:</b> Reducir a la mitad, para 2015, la proporción de personas sin acceso sostenible al agua potable y a servicios básicos de saneamiento	<b>1.7</b> Proporción de la población con acceso a fuentes mejoradas de abastecimiento de agua potable <b>1.8</b> Proporción de la población con acceso a servicios de saneamiento mejorados
<b>Meta 7.D:</b> Haber mejorado considerablemente, en 2020, la vida de al menos 100 millones de habitantes de barrios marginales	<b>1.9</b> Proporción de la población urbana que vive en barrios marginales

## Objetivo 8: Fomentar una alianza mundial para el desarrollo

**Meta 8.A:** Desarrollar aún más un sistema comercial y financiero abierto, basado en normas, previsible y no discriminatorio. Incluye el compromiso de lograr una buena gestión de los asuntos públicos, el desarrollo y la reducción de la pobreza, en los planos nacional e internacional

**Meta 8.B:** Atender las necesidades especiales de los países menos adelantados. Incluye el acceso libre de aranceles y cupos de las exportaciones de los países menos adelantados; el programa mejorado de alivio de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) y la cancelación de la deuda bilateral oficial, y la concesión de una asistencia oficial para el desarrollo más generosa a los países que hayan expresado su determinación de reducir la pobreza

**Meta 8.C:** Atender las necesidades especiales de los países en desarrollo sin litoral y de los pequeños Estados insulares en desarrollo (mediante el Programa de Acción para el desarrollo sostenible de los pequeños Estados insulares en desarrollo y las decisiones adoptadas en el vigésimo segundo período extraordinario de sesiones de la Asamblea General)

**Meta 8.D:** Abordar en todas sus dimensiones los problemas de la deuda de los países en desarrollo con medidas nacionales e internacionales a fin de hacer la deuda sostenible a largo plazo

*El seguimiento de algunos de los indicadores mencionados a continuación se efectuará por separado para los países menos adelantados, los países africanos, los países en desarrollo sin litoral y los pequeños Estados insulares en desarrollo*

### Asistencia oficial para el desarrollo (AOD)

- 8.1** AOD neta, total y para los países menos adelantados, en porcentaje del ingreso nacional bruto de los países donantes del Comité de Asistencia para el Desarrollo (CAD) de la OCDE
- 8.2** Proporción de la AOD total bilateral y por sectores que los donantes del CAD de la OCDE destinan a servicios sociales básicos (enseñanza básica, atención primaria de la salud, nutrición, abastecimiento de agua potable y servicios de saneamiento)
- 8.3** Proporción de la AOD bilateral de los donantes del CAD de la OCDE que no está condicionada
- 8.4** AOD recibida por los países en desarrollo sin litoral como proporción de su ingreso nacional bruto
- 8.5** AOD recibida por los pequeños Estados insulares en desarrollo como proporción de su ingreso nacional bruto

### Acceso a los mercados

- 8.6** Proporción del total de importaciones de los países desarrollados (por su valor y sin incluir armamentos) procedentes de países en desarrollo y países menos adelantados, admitidas libres de derechos
- 8.7** Aranceles medios aplicados por países desarrollados a los productos agrícolas y textiles, y a las prendas de vestir procedentes de países en desarrollo
- 8.8** Estimación de la ayuda agrícola en países de la OCDE como porcentaje de su producto interno bruto
- 8.9** Proporción de la AOD destinada a fomentar la capacidad comercial

### Sostenibilidad de la deuda

- 8.10** Número total de países que han alcanzado el punto de decisión y número total de países que han alcanzado el punto de culminación en la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados (PPME) (acumulativo)
- 8.11** Alivio de la deuda comprometido conforme a la Iniciativa para la reducción de la deuda de los países pobres muy endeudados y la Iniciativa para el alivio de la deuda multilateral
- 8.12** Servicio de la deuda como porcentaje de las exportaciones de bienes y servicios

**Meta 8.E:** En cooperación con las empresas farmacéuticas, proporcionar acceso a medicamentos esenciales en los países en desarrollo a precios asequibles

- 8.13** Proporción de la población con acceso sostenible a medicamentos esenciales a precios asequibles

**Meta 8.F:** En colaboración con el sector privado, dar acceso a los beneficios de las nuevas tecnologías, en particular los de las tecnologías de la información y de las comunicaciones

- 8.14** Líneas de teléfono fijo por cada 100 habitantes
- 8.15** Abonados a teléfonos celulares por cada 100 habitantes
- 8.16** Usuarios de Internet por cada 100 habitantes

## Anexo 6: Principios del Pacto Mundial de la ONU y declaraciones y convenciones internacionales pertinentes

<b>Derechos Humanos</b>	
<b>Principio 1</b>	Las empresas deben apoyar y respetar la protección de los derechos humanos fundamentales reconocidos universalmente.
<b>Principio 2</b>	Las empresas deben asegurarse no ser cómplices de la vulneración de los derechos humanos.
<p><i>Carta Internacional de Derechos Humanos</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948)</li> <li>• Pacto Internacional de Derechos Económicos, Sociales y Culturales (1966)</li> <li>• Pacto Internacional de Derechos Civiles y Políticos (1966)</li> <li>• Dos Protocolos opcionales sobre los pactos anteriores</li> </ul> <p>En el año 1948, la Asamblea General de las Naciones Unidas adoptó la Declaración Universal de los Derechos Humanos, e instó a «cada individuo y cada organismo de la sociedad» a desempeñar el rol que les corresponde en lo relativo a garantizar su observancia. Este documento ha sido adoptado por 148 Estados, pero no es legalmente vinculante.</p> <p><a href="http://www.un.org/es/rights/overview/charter-hr.shtml">http://www.un.org/es/rights/overview/charter-hr.shtml</a></p>	
<b>Normas laborales</b>	
<b>Principio 3</b>	Las empresas deben apoyar la libertad de asociación y el reconocimiento efectivo del derecho a la negociación colectiva.
<b>Principio 4</b>	Las empresas deben apoyar la eliminación de toda forma de trabajo forzoso o realizado bajo coacción.
<b>Principio 5</b>	Las empresas deben apoyar la erradicación del trabajo infantil.
<b>Principio 6</b>	Las empresas deben apoyar la abolición de las prácticas de discriminación en el empleo y ocupación.
<p><i>Declaración Tripartita de Principios sobre las Empresas Multinacionales y la Política Social (1977)</i></p> <p>Los Principios contenidos en esta Declaración Tripartita son de naturaleza voluntaria, y tienen por fin alentar el diálogo social y respaldar las mejores prácticas. Tras su revisión en el año 2000, este documento pasó a incluir la Declaración de la OIT relativa a los principios y derechos fundamentales en el trabajo. Otra revisión más tuvo lugar en 2006, año en que se actualizaron las referencias a otros instrumentos de la OIT.</p> <p><a href="http://www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/english.pdf">www.ilo.org/public/english/employment/multi/download/english.pdf</a></p> <p><i>Declaración de la OIT relativa a los Principios y Derechos Fundamentales en el Trabajo (1998)</i></p> <p>Esta Declaración establece que el derecho al trabajo es un derecho universal que alcanza a todas las personas de todos los Estados, independientemente de su nivel de desarrollo económico. Hace particular referencia a los grupos con necesidades especiales, como ser los trabajadores desempleados y migratorios; y compromete a los Estados Miembros a respetar y promover una serie de derechos y principios distribuidos en cuatro categorías, basadas a su vez en las ocho principales convenciones sobre el trabajo.</p> <p><a href="http://www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE">www.ilo.org/dyn/declaris/DECLARATIONWEB.INDEXPAGE</a></p>	
<b>Medio Ambiente</b>	
<b>Principio 7</b>	Las empresas deberán mantener un enfoque preventivo que favorezca el medio ambiente.
<b>Principio 8</b>	Las empresas deben fomentar las iniciativas que promuevan una mayor responsabilidad ambiental.
<b>Principio 9</b>	Las empresas deben favorecer el desarrollo y la difusión de las tecnologías respetuosas con el medio ambiente.
<p><i>Declaración de Río sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1972)</i></p> <p>La Declaración de Río consigna 27 Principios sobre los cuales los países firmantes habrán de basar sus acciones en torno a las cuestiones ambientales y de desarrollo. Este documento está fundado en uno anterior, la Declaración de Estocolmo sobre el Medio Ambiente Humano. Firmada en 1972 en el marco de la primera conferencia en materia ambiental organizada entre los gobiernos del mundo, esta Declaración establecía que el progreso económico a largo plazo debía estar ligado a la protección del medio ambiente.</p> <p><a href="http://www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=78&amp;ArticleID=1163">www.unep.org/Documents.Multilingual/Default.asp?DocumentID=78&amp;ArticleID=1163</a></p>	

Anticorrupción	
<b>Principio 10</b>	Las empresas deben trabajar en contra de la corrupción en todas sus formas, incluidas la extorsión y el soborno.
<i>Convención de las Naciones Unidas contra la Corrupción (2003)</i> La Convención contra la Corrupción tiene por objeto combatir este flagelo a través de medidas de prevención, penalización, cooperación internacional y recuperación de activos. <a href="http://www.unodc.org/unodc/crime_convention_corruption">www.unodc.org/unodc/crime_convention_corruption</a>	

## Anexo 7: Esquematisaciones para priorizar áreas a acción en el Paso 4

*FODA: utilizar los objetivos de evaluación identificados en el Paso 1.*

	<b>Útil</b> Para alcanzar el objetivo	<b>Perjudicial</b> Para alcanzar el objetivo
<b>Interno</b> (Atributo de la organización o empresa)	<b>Fortalezas</b>	<b>Debilidades</b>
<b>Externo</b> (Atributo del entorno o área geográfica)	<b>Oportunidades</b>	<b>Amenazas</b>

*Matriz de valor mutuo: ubicar los indicadores/fuentes de impacto (FDI) en la matriz. Puede emplearse para explicar las prioridades a los directivos.*



## Notas y referencias

- 1 La guía para el usuario, disponible en formato Excel, puede descargarse de [www.wbcsd.org/web/wbcsd.org](http://www.wbcsd.org/web/wbcsd.org). Si bien el presente documento incluye algunos ejemplos de tablas que el usuario podrá también encontrar en la guía Excel, es en la guía que se incluyen instrucciones de uso paso a paso.
- 2 Los seis Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE son: I. Garantizar la Base de un Marco Eficaz para el Gobierno Corporativo; II. Los Derechos de los Accionistas y Funciones Clave en el Ámbito de la Propiedad; III. Tratamiento Equitativo de los Accionistas; IV. El Papel de las Partes Interesadas en el Gobierno Corporativo; V. Revelación de Datos y Transparencia; VI. Las Responsabilidades del Consejo
- 3 Principios de Gobierno Corporativo de la OCDE. <http://www.oecd.org/daf/ca/corporategovernanceprinciples/37191543.pdf>
- 4 Amartya Sen. *Development as Freedom*. Random House. 1999.
- 5 Además de la infraestructura física, está la infraestructura «blanda», que incluye los servicios sociales y financieros.
- 6 WBCSD. *The Role of Business in Tomorrow's Society*. 2006.
- 7 Este Marco hace referencia a los empleos generados en la cadena de suministro tanto bajo la categoría «Puestos de Trabajo» como bajo la categoría «Compras». Se aconseja a las empresas que consideren los empleos creados en el área de evaluación como parte de la categoría «Puestos de Trabajo», y a los empleos generados fuera de esta área como «Compras». Sin embargo, está en manos de cada compañía decidir qué vía resulta más propicia para medir sus impactos en materia de creación de puestos de trabajo.
- 8 Ver Nota 7.
- 9 Las «retenciones» son los impuestos que una compañía cobra en nombre del gobierno. Para ello, la compañía incurre en costos adicionales, necesarios para financiar la administración del proceso de cobranza. La categoría de «impuestos y retenciones» por lo general excluye los pagos aislados que se incurren, por ejemplo, a cambio de obtener un permiso de construcción de una nueva planta.
- 10 Cada gobierno tiene su propio punto de vista con respecto a los impuestos. Las diferencias en las definiciones de cada país deberán ser analizadas en forma específica.
- 11 GRI G3 Guidelines. [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- 12 Financial Times. 19 de enero de 2007.
- 13 Sustainability. *Taxing Issues - Responsible Business and Tax*. Ver [www.sustainability.com](http://www.sustainability.com).
- 14 Banco Mundial. "Taxes: The Global Picture". [www.doingbusiness.org/taxes](http://www.doingbusiness.org/taxes)
- 15 Algunos de los indicadores sugeridos en el Paso 2 deberán ser modificados según el área geográfica que se haya definido para la evaluación.
- 16 En esta herramienta se aconseja que las empresas utilicen sus propios métodos para identificar y fomentar la participación de los *stakeholders*. Además, y esto es importante, cada compañía debería identificar a los *stakeholders* que pueden ser impactados por su operatoria, y los que, por otro lado, impactan o influyen en ella. Esto debería estar determinado por el área geográfica de la evaluación. Ver los Anexos para más información sobre mapeo de *stakeholders*.
- 17 Global Reporting Initiative. "Indicator Protocols Set: EC6". Ver [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org).
- 18 Poverty Reduction Strategy Papers. Ver [www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp](http://www.imf.org/external/np/prsp/prsp.asp).
- 19 Informes del Proyecto *Doing Business*, del Banco Mundial. Ver [www.doingbusiness.org](http://www.doingbusiness.org).
- 20 Informes sobre Desarrollo Humano del PNUD. Ver [hdr.undp.org/](http://hdr.undp.org/).
- 21 Si se omite hacer participar a los *stakeholders* en el Paso 3.1, las problemáticas enumeradas en el Paso 1.3 son las que servirán para armar la hipótesis en materia de desarrollo (en lugar de lo que pudieran haber identificado los *stakeholders*).

- 22 Hay algunas semejanzas entre la terminología de este Marco y el marco lógico empleado por muchos organismos multilaterales y de desarrollo como la OCDE y la CFI. Los impactos directos pueden incluir lo que en el marco lógico se denomina insumos, actividades y productos. Los impactos indirectos pueden incluir resultados, además de «impactos» según la terminología del marco lógico. Ver el Glosario para más información sobre el concepto de «marco lógico».
- 23 OCDE. *Glossary of Key Terms in Evaluation and Results-based Management*. 2002. Ver [www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf](http://www.oecd.org/dataoecd/29/21/2754804.pdf).
- 24 En ciertos casos puede ser más adecuado y práctico utilizar indicadores sustitutos. Estos reflejan más directamente el fenómeno o característica a medir. Un ejemplo de un indicador sustituto para medir el impacto sobre el ingreso familiar puede ser la propiedad de activos claves tales como la tierra, el ganado o los bienes de lujo.
- 25 Los criterios REM están basados en el sistema RATE (*Relevant, Aggregatable, Time-bound, Easy to track* – Relevante, Sumable, Acotado en el Tiempo, Fácil de Rastrear), empleado por la CFI, y han sido ajustados ligeramente para su uso en el sector corporativo.
- 26 Cabe notar que no todos los indicadores se siguen a lo largo del tiempo. El objetivo es tener una línea de base, y luego elegir los indicadores que más conviene rastrear con el correr del tiempo.
- 27 Hay que tener cuidado de no alimentar en exceso las expectativas de los *stakeholders*, y de no dejarse influenciar demasiado por los sesgos de cada uno.
- 28 WBCSD. *Doing Business with the World – The new role of corporate leadership in global development*. 2007.
- 29 No es realista intentar aislar el aporte de una empresa al desarrollo cuando dicha empresa interactúa con otros actores en entornos diversos y complejos. Este Marco apunta a ayudar a las compañías a entender mejor dónde están ubicadas en relación con sus pares, y cuál es su potencial de mejorar o mitigar los impactos ligados al logro de sus objetivos de desarrollo.
- 30 Una conexión fuerte puede definirse así: la fuente del impacto está muy vinculada a la prioridad de desarrollo (o sea, hay muy pocos impactos indirectos entre la fuente del impacto y la prioridad); muchos indicadores indirectos están relacionados con la prioridad; y/o la compañía tiene bastante control sobre la concreción de la prioridad a través de esta actividad. Una conexión débil puede definirse así: la fuente del impacto está conectada a la prioridad a través de una serie de impactos indirectos; muy pocos indicadores indirectos tienen relación con la prioridad; y/o es difícil determinar si la compañía tiene algún control o influencia sobre la concreción de la prioridad.
- 31 Un ejemplo de magnitud es el del suministro de vacunas a cargo de una compañía farmacéutica. Si bien hay un enlace fuerte entre las vacunas y una mejor salud, la compañía puede estar teniendo problemas con su distribución o venta, beneficiando así a muy pocos. En este caso, la conexión es fuerte, pero el impacto, débil.
- 32 Los Principios Voluntarios tienen por objeto guiar a las empresas a la hora de velar por la seguridad física e intangible de su operatoria dentro de un marco que garantice el pleno respeto de los derechos humanos y las libertades fundamentales. Ver [www.voluntaryprinciples.org](http://www.voluntaryprinciples.org).
- 33 IBLF y CFI. *Guide to Human Rights Impact Assessment and Management*. 2007 (borrador).
- 34 GRI SO1, que hace referencia a la naturaleza, el alcance y la eficacia de mecanismos destinados a evaluar o manejar impactos.
- 35 Las problemáticas relativas a la seguridad y el etiquetado de productos se tratan en Gobierno Corporativo. Las cuestiones referidas a la disposición de residuos producidos por productos o servicios se trata en la categoría de Gestión Ambiental.
- 36 La compra de bienes y servicios a proveedores puede ser un indicador de un impacto directo de puestos de trabajo y compras.

## Acerca del WBCSD

El World Business Council for Sustainable Development (Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible, WBCSD) está integrado por 200 empresas de todo el mundo, todas comprometidas con el desarrollo sostenible a través del crecimiento económico, el equilibrio ecológico y el progreso social. Nuestros miembros provienen de más de 30 países y 20 sectores de la industria. El Consejo también cuenta con una red de 60 organizaciones asociadas y consejos de comercio nacionales y regionales.

**Nuestra misión** es brindar un liderazgo empresarial que funcione como catalizador para el cambio hacia el desarrollo sostenible, suministrando apoyo para que las empresas siempre tengan permitido operar, innovar y crecer en un Planeta cada vez más determinado por problemáticas ligadas al desarrollo sostenible.

**Nuestros objetivos** son, entre otros:

- **Liderazgo empresarial:** ser líderes en la defensa del desarrollo sostenible en el sector empresarial;
- **Desarrollo de políticas:** ayudar a elaborar políticas que garanticen las condiciones básicas para que el sector empresarial pueda hacer su aporte al desarrollo sostenible;
- **Caso de negocio:** elaborar y promover un caso de negocio a favor del desarrollo sostenible;
- **Mejores prácticas:** demostrar el aporte del sector empresarial al desarrollo sostenible, y compartir las mejores prácticas entre sus integrantes;
- **Alcance mundial:** contribuir a un futuro sostenible para las naciones en desarrollo y en transición.

[www.wbcds.org](http://www.wbcds.org)

## Acerca del Área Focal de Desarrollo del WBCSD

A través de su Área Focal de Desarrollo, el WBCSD se propone los siguientes objetivos:

- **Crear conciencia** acerca del aporte que puede hacer al desarrollo el sector empresarial, ayudando a los *stakeholders* tanto pertenecientes como ajenos a él a entender todo lo que puede hacerse a través de guías, casos de estudio y herramientas que sirvan para comprender los desafíos del Planeta en la materia, y las oportunidades que esto representa para las empresas.
- **Impulsar** el cambio trabajando en colaboración con múltiples *stakeholders*, de manera de crear un entorno de negocios más afín al desarrollo sostenible, y buscar sinergias entre la asistencia oficial para el desarrollo (AOD) y la inversión extranjera directa (IED).
- **Actuar** mediante el trabajo con nuestros miembros, los socios de nuestras Redes Regionales, y otros *stakeholders*, con el fin de negociar nuevos emprendimientos que sean comercialmente positivos –o sea, rentables y por lo tanto sostenibles- y también positivos para el desarrollo.

Se puede acceder a diferentes publicaciones, casos de estudio, discursos y noticias en el ámbito de los negocios y el desarrollo en el sitio web del Área Focal: <http://www.wbcds.org/web/development.htm>

## Publicaciones del WBCSD en materia de desarrollo

### Más allá de los números: por qué la medición de impacto tiene sentido cuando de negocios se trata

A lo largo de los últimos años, varias compañías integrantes del WBCSD han explorado diferentes maneras de medir el impacto de su actividad en las sociedades en las que operan. Estas innovaciones han impulsado al WBCSD a elaborar un enfoque común de medición de impacto que puede ser empleado por todos los sectores de la industria. Esta publicación presenta el Marco para la Medición de Impacto resultado de este esfuerzo, y resalta las experiencias y lecciones aportadas por las compañías que han ayudado a sentar las bases de esta herramienta. El documento explica por qué medir y entender el impacto de una empresa es algo bueno tanto para el sector empresarial como para la sociedad.



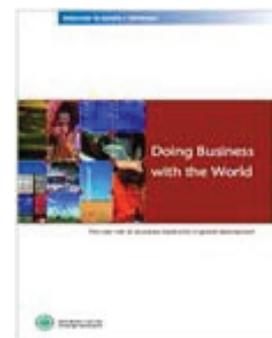
### Invertir en un futuro energético bajo en carbono en el mundo en desarrollo

La necesidad de abordar el cambio climático sin descuidar el crecimiento económico y el progreso social es un desafío fundamental para los líderes del mundo actual. La publicación Investing in a Low-Carbon Energy Future in the Developing World («Invertir en un futuro energético bajo en carbono en el mundo en desarrollo») explora cómo los sectores público y privado pueden trabajar juntos para resolver estos desafíos mediante la alineación de políticas, mecanismos y herramientas con las condiciones comerciales en las que las empresas suelen invertir, de modo de llevar la inversión privada a gran escala.



### Doing Business with the World: el nuevo rol de los líderes empresarios en el desarrollo global

Esta publicación muestra cómo las empresas pueden contribuir al desarrollo sostenible global a través de sus actividades cardinales. Ofrece una perspectiva de negocio sobre los principales desafíos y oportunidades en lo relativo al desarrollo de los países más pobres, e incluye algunos mensajes para que el sector público y el sector privado promuevan soluciones de negocio sostenibles que beneficien a los más desprotegidos y a las sociedades y los entornos donde habitan.



### Promoción de Pequeñas y Medianas Empresas para el Desarrollo Sostenible

Publicado por el WBCSD en colaboración con el Servicio Holandés de Cooperación al Desarrollo (SNV), este documento informativo explica cómo los gobiernos pueden aliviar la pobreza haciendo foco en el sector PYME, e ilustra cómo las grandes corporaciones pueden obrar en beneficio propio incluyendo a las pequeñas y medianas empresas en sus cadenas de valor. (Disponible en inglés y español)



## **Business for Development: soluciones de negocio en pro de los Objetivos de Desarrollo del Milenio**

Este informe postula el caso de negocio a favor del desarrollo sostenible ilustrando cómo el sector privado está tomando un rol activo en la concreción de los Objetivos de Desarrollo del Milenio. Destacando las condiciones marco como el factor que más afecta a la inversión empresaria, esta publicación hace hincapié en la importancia de un encuadre jurídico y regulatorio sólido, y en la necesidad de fortalecer las capacidades de las empresas locales y optimizar la infraestructura básica. (Disponible en inglés, español y japonés)



## **A Business Guide to Development Actors**

Con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo

Los socios a menudo son claves para el éxito de las iniciativas a favor de los medios de vida sostenibles. Esta guía, producida conjuntamente por el International Business Leaders Forum (IBLF) y el WBCSD, es una introducción sobre las entidades de desarrollo que pueden actuar como socios de la comunidad empresaria. Es el primer punto de contacto para cualquier directivo que, interesado en trabajar con una organización de esta índole, no sabe bien cómo y por dónde empezar. La guía online del WBCSD contiene más perfiles sobre entidades de desarrollo: [www.wbcsd.org/web/devguide.htm](http://www.wbcsd.org/web/devguide.htm)



## **Cómo encontrar capitales para iniciativas de medios de vida sostenibles**

Esta guía habla de cómo puede obtenerse financiamiento para una iniciativa de medios de vida sostenibles, y tiene por objeto brindar un prototipo de plan de acción. Sirve como ayuda para que los directivos de una empresa puedan decidir cuándo obtener capital en forma interna, y cuándo buscarlo de manera externa. Además de explorar las alianzas público-privadas, describe cómo obtener capitales para socios operativos a nivel local, y explica por qué adquirir financiamiento de este tipo puede ser fundamental para el éxito de una compañía.



## **Doing Business with the Poor: a Field Guide**

Tras percatarse de que el fortalecimiento de su presencia en los países en desarrollo es fundamental para su competitividad y su éxito a largo plazo, algunas empresas miembros del WBCSD han tenido la visionaria actitud de lanzarse a iniciativas de medios de vida sostenibles («sustainable livelihoods», SL), que se definen como «hacer negocios con los más pobres con el fin de beneficiarlos a ellos y también a la compañía». Esta guía muestra cómo algunos modelos innovadores en la materia están impulsando el desarrollo económico al tiempo que ayudan a las comunidades y familias de bajos ingresos a tener medios de vida más sólidos. (Disponible en inglés, español, portugués y japonés)



**Traducido del inglés por María Emilia Yáñez**

