

Guía para realizar estudios de Materialidad sectorial con énfasis en Derechos Humanos

Sistematización de los talleres realizados por las organizaciones que forman INTEGRARSE, 2014



Febrero, 2013

Tabla de contenidos

| | |
|---|----|
| Tabla de contenidos..... | 2 |
| 1. Introducción | 3 |
| 2. Guía metodológica..... | 4 |
| Proceso de Materialidad sectorial y DDHH..... | 4 |
| 1. Fase I: Objetivo del taller, preparaciones previas, logística y convocatoria | 4 |
| 2. Fase II: Ejecución del Taller de Materialidad sectorial | 8 |
| 3. Marco Conceptual para referencia | 17 |
| Enfoque de Responsabilidad Social | 17 |
| El rol de los Stakeholders o Partes Interesadas | 18 |
| Debida diligencia..... | 19 |
| Cadena de Valor | 21 |
| El marco de Derechos Humanos | 23 |
| Materialidad | 25 |
| • Qué es lo que realmente interesa?..... | 27 |
| • ¿Cuáles son los temas de materialidad para una organización en cada categoría? | 27 |
| • Materialidad para quién?. A Quién le interesa y cuanto ¿Las partes interesadas se interesan en estos temas? ¿Cuáles stakeholders? ¿Cuán interesados están?..... | 27 |
| • ¿Cómo estos temas pueden afectar los negocios de la organización? | 27 |
| • ¿Cuál debería ser la importancia de estos temas en la agenda del CEO o de la dirección de la organización? | 27 |
| • Cómo lo gestionamos?..... | 27 |
| 4. Documentos relacionados..... | 32 |
| 5. Links información complementaria | 33 |

1. Introducción

La Red INTEGRARSE (conformada por AED en Costa Rica, CENTRARSE en Guatemala, FUNDEMAS en El Salvador, FUNDAHRSE en Honduras, SUMARSE en Panamá y UniRSE en Nicaragua), firmaron con ICCO Holanda, el proyecto “Gestión práctica de los Derechos Humanos en las empresas Centroamericanas”. El objetivo de este proyecto fue: Promover la gestión de los Derechos Humanos en empresas de Panamá, Nicaragua, Costa Rica, Honduras, El Salvador y Guatemala.

Uno de las actividades relevantes de este proyecto, era la elaboración de “Estudios de Materialidad sectorial con énfasis en Derechos Humanos”, en sectores relevantes definidos por las organizaciones de la Red para cada uno de sus países.

La meta era contribuir con la promoción y ejercicio de los Derechos Humanos y la Responsabilidad Social Corporativa en Centroamérica y Panamá, en el marco del Pacto Global y promover la gestión de los Derechos Humanos en las empresas en estos países. En esta fase el proyecto buscaba identificar los asuntos de Derechos Humanos (DDHH) más relevantes para seis sectores / industrias, uno por cada país, seleccionados por las organizaciones, así como los principales retos y oportunidades que estos representen para el crecimiento y la consolidación del sector.

A partir de los retos y oportunidades identificadas, las empresas de los sectores estudiados, podrían orientarse para elaborar sus planes de acción, para atender sus impactos referidos a DDHH e insertarlos en su estrategia de negocio.

La ejecución del proyecto indicado, plantea la necesidad de realizar una sistematización de experiencias y la identificación de las principales lecciones aprendidas generadas en su implementación. A partir de ello, el presente documento sistematiza los procesos realizados en cada uno de los países, haciendo especial énfasis en la metodología aplicada para los estudios de materialidad sectorial con enfoque en derechos humanos. El fin de este documento es que las “ARSE” lo utilicen para darle continuidad a las iniciativas generadas en este proyecto piloto y además tengan una base para trabajar otros procesos similares.

2. Guía metodológica

Proceso de Materialidad sectorial y DDHH

La presente guía resume los aporte de las organizaciones miembros de INTEGRARSE, que desarrollaron el “Taller de Estudios de Materialidad Sectorial”, durante el 2014. A partir de dichas experiencias se resumen los pasos a seguir:

1. Fase I: Objetivo del taller, preparaciones previas, logística y convocatoria

1.1. Objetivo

Como una base se propone el siguiente objetivo: “Desarrollar un taller de materialidad que permita definir los aspectos materiales para el sector empresarial “IIII”, en materia de derechos humanos.

- 1.2. Dado que el tiempo es escaso, se hace importante realizar una fase previa de preparación que permita que durante la ejecución del taller los participantes representantes de las empresas, se enfoquen en el ejercicio de materialidad. El proceso es el siguiente:



1.2.1. Definir el sector a consultar:

- Se analiza el contexto país, tomando en cuenta el tema de derechos humanos y criterios como
 - Información disponible
 - Facilidad de contacto y relación
 - Organización del sector
 - Posibilidad de continuidad de trabajo
 - Valor estratégico y relevante (país, sector, organización, etc)
 - Impacto
 - Otros criterios que la “ARSE” considere.
- Se define el sector y se validan, revisan o fortalecen los objetivos.
- Definir al menos 15 empresas del sector seleccionado, para lograr una asistencia mínima de 6 u 8 organizaciones (máximo 10 para que pueda ser muy participativo).

1.3.2. Convocatoria a empresas y perfil de los participantes

- Estas empresas deberán ser analizadas previamente por las organizaciones de la Red INTEGRARSE (ARSE), para conocer su negocio, organización, gerencia, historia, productos, procesos, cadena de valor general, posible apertura al proceso, etc., y así generar un perfil previo del grupo convocado.
- Es Ideal (pero no necesario) que las empresas cuenten con un reporte público de sostenibilidad, de preferencia bajo metodología GRI o un informe general de sostenibilidad.
- En relación a los participantes específicos se recomienda solicitar que tengan un perfil estratégico. En la medida de lo posible es ideal que el grupo de representantes de las empresas, involucre personas que conocen el detalle de la cadena de valor y otros participantes que son tomadores de decisiones.
- De ser posible, invitar a un representante del sector gremial (por ejemplo de la cámara que represente el sector), ya que aporta una visión macro del y asimismo puede convertirse en un socio estratégico para la implementación de la Hoja de Ruta.
- Invitar a las empresas a un taller de 1 día (8 horas).
- Los facilitadores de la ARSE deben prepararse tanto en los conceptos, como la metodología. Deben conocer el sector a trabajar con la mayor profundidad posible, para que puedan guiar el proceso con propiedad.

1.3.3. Envío previo de objetivos de la actividad

- Se recomienda enviar previamente los objetivos y el programa del taller para que los participantes asistan con una visión clara y lleguen preparados a la actividad.
- Es importante que las empresas conozcan las metas que se desean alcanzar y la utilidad práctica que se le dará a esta información.

1.3.4. Alineación de conceptos

- Si las empresas no forman parte de la ARSE y no tienen una formación en responsabilidad social, se recomienda de ser posible, hacer una sensibilización previa, ya sea virtual o presencial o al menos el envío de una ppt con conceptos básicos de Responsabilidad Social. Esto con el objetivo de no invertir mucho espacio del taller en la nivelación de conceptos. Si no es posible esta preparación, se debe contemplar el espacio dentro del taller, sin sacrificar la calidad del proceso de materialidad.

1.3.5. Cadena de Valor

- Es importante preparar previamente el esquema general de la Cadena de Valor representativa del sector y su descripción específica, con el objetivo de tener al día este material. La cadena de valor del sector y los eslabones respectivos, se puede solicitar a alguna empresa representativa o bien se puede hacer el ejercicio, previo al taller con empresas cercanas a la ARSE. Se recomienda contar con este material previamente al taller, para optimizar el tiempo.

1.3.6. Contexto país y contexto sector en Derechos Humanos

- El equipo a cargo del proceso deberá conocer previamente los elementos estratégicos de competitividad del sector a trabajar.
- Para esta sección se recomienda invitar a expertos/as en el tema,
 - tanto a nivel sectorial como específicamente
 - en derechos humanos.

Se debe compartir con estos invitados los objetivos y metas del taller, así como la estructura que se utilizará. Como ejemplo se pueden invitar personas como representantes de ministerios, del PNUD, investigadores, académicos universitarios expertos, cámaras, etc.

- Agrega mucho valor el tener en cuenta las Megafuerzas (megaforces) y su impacto en el sector, ya que al tomar en cuenta esta visión de competitividad es posible que la hoja de ruta tenga más posibilidades de ser implementada.

1.3.7. Preparar un benchmark

- Se debe preparar un cuadro comparativo de buenas prácticas en derechos humanos, de empresas del sector. Se pueden utilizar:
 - La información que surge a partir de la sistematización de experiencias de este proceso.
 - Información de otros ejemplos nacionales.
 - Casos internacionales.

El objetivo es que el benchmarking revele buenas prácticas de RSE y que permita identificar las principales tendencias y acciones que en materia de derechos humanos. Para la realización del benchmark por sector, se puede tomar en cuenta la metodología descrita en el procedimiento enviado por Vincular² y las recomendaciones que se anotan en el Marco Conceptual de este documento.

Algunos criterios que pueden contemplarse para seleccionar otras empresas internacionales líderes y sus prácticas, para benchmarking son:

- que sean referentes de negocio
 - que tengan un reporte GRI y un estudio de materialidad claro y definido
 - que estén dentro del Dow Jones Sustainability
 - que formen parte Pacto Global
 - que sean referentes de sostenibilidad en la industria
 - que se destaquen por sus prácticas en DDHH
 - Que representen tendencias, oportunidades, experiencias que son relevantes para las empresas y el sector
- El benchmarking puede materializarse usando una tabla que contemple las siguientes variables:

| Empresa | Países donde opera | Descripción de actividades | Adherencia a iniciativas de DDHH | Adherencia a iniciativas de Sostenibilidad | Temas materiales Reporte GRI |
|---------|--------------------|----------------------------|----------------------------------|--|------------------------------|
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

² Material ppt y PDF facilitado en el Taller sobre Materialidad en Panamá 2014

1.3.8 Preparar la línea base

- Es necesario contar con una base referente para definir los asuntos materiales.
- Si ya se ha realizado un ejercicio previo de materialidad en derechos humanos para el sector específico, por medio de la ARSE o en otra instancia, se debe aprovechar este recurso.
- Independientemente de que se cuente con la información indicada en el párrafo anterior, esta Guía propone el uso del material del “Foro de Dilemas Empresariales y Derechos Humanos”, y la matriz adaptada por AED. El material puede trabajarse de forma electrónica o impresa pero se debe tener en cuenta la logística para realizar el resumen de la información. Este documento puede ser un punto de partida para realizar el ejercicio de materialidad ya que resume los temas materiales en derechos humanos en muchas industrias.

| Foro de Dilemas Empresariales y de Derechos Humanos | | | | |
|---|--|---|---|---|
| http://humanos.uned.edu.co/foro.html Considere los siguientes aspectos de Derechos Humanos para determinar su materialidad con respecto al país o región en que se encuentra. Califique cada tema del 1 a 33 en la matriz adjunta eja 1 poco material y 33 muy material. Haga lo mismo en el eje 2, considerando qué tan relevante es el aspecto para el sector de actividad económica en particular. | | | | |
| En el Foro de Dilemas Empresariales y Derechos Humanos encontrará información adicional que le puede ser de utilidad para entender más sobre cada aspecto siguiendo el link de “Dirección Web” para cada categoría. Encontrará también links a recursos adicionales e encuestas que le permitirán comprender mejor el impacto que se podría generar. Encontrará también casos empresariales y la forma en que fueron abordados para cada uno de los aspectos. | | | | |
| Aspectos | Dilemas | Dirección Web | Recursos | Encuestas |
| El acceso al agua | ¿Cómo una empresa respeta el derecho de las comunidades locales con el agua al operar las instalaciones de producción que requieren altos niveles de consumo de agua y donde la comunidad sufre de un suministro inadecuado de agua por las autoridades gubernamentales pertinentes, pero donde el negocio es bienvenido como una fuente de puestos de trabajo y los ingresos? | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html |
| El trabajo infantil | ¿Cómo debe actuar una empresa frente a la presencia del trabajo infantil en su cadena de suministro, sobre todo en lugares donde es relativamente común el trabajo infantil y que existe evidencia de que la eliminación de las oportunidades de generación de ingresos impulsará los niños a una mayor pobreza y otras formas de explotación? | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html |
| Reubicación Comunidad | ¿Cómo debe una empresa respetar los derechos humanos cuando se trata de adquirir tierras para proyectos de infraestructura o la exploración de minerales en los países donde la legislación nacional autoriza la expropiación por parte del gobierno buscan atraer operaciones de la compañía, incluso si los propietarios no han convenido en que la compensación ofrecida por la tierra es adecuada o donde la tierra podría ser incendiada? | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html |
| Minerales de zonas de conflicto | ¿Cómo las compañías aseguran los interesados de que sus productos no contienen materias primas que están vinculadas a la financiación de conflictos? | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html | http://humanos.uned.edu.co/foro.html |

- Preparar el excel que ya contiene las fórmulas para graficar. (Ver Anexo Excel).

2. Fase II: Ejecución del Taller de Materialidad sectorial

2.1. Para las empresas es difícil destinar mucho tiempo a estos procesos, por lo que se reitera la recomendación de no abarcar más de un día. Por esta razón el taller debe estar muy bien planificado. La metodología debe ser muy participativa, utilizando términos claros y adaptados a la realidad de la empresa. El proceso general del desarrollo del taller puede ser el siguiente:



2.3. Pasos a seguir:

2.3.1. Presentación, expectativas de los participantes y objetivos

- Presentación de participantes: se propone realizar una dinámica de integración ya que se necesitará que el grupo se sienta cómodo para generar información de forma coordinada y efectiva.
- Expectativas de los participantes: se deben repasar las expectativas de los participantes en relación al taller, de modo que los/as facilitadores/as queden claros sobre el nivel de información que tiene el grupo y de ser necesario aclarar dudas al respecto. Es necesario sentar una visión común hacia el cumplimiento de los objetivos, metas y los productos de la actividad.
- Comunicar los objetivos del taller:
 - El objetivo general puede ser:

“Desarrollar un taller de materialidad que permita definir los aspectos materiales para el sector empresarial “IIIII”, en materia de derechos humanos.

- Objetivos específicos sugeridos:
- * Conocer los temas relevantes en términos de derechos humanos del sector “III” en otros contextos comparables .
- * Definir los asuntos materiales en derechos humanos para el sector “III”.
- * Elaborar una Hoja de Ruta que permita generar mejoras en el campo de los derechos humanos en el sector III.
- La meta general será contar con una lista priorizada de asuntos materiales en derechos humanos y una Hoja de Ruta implementable, para el sector “III”.

2.3.2. Explicación de la metodología y repaso conceptual

- Exponer el marco conceptual
 - Repaso general sobre - Sostenibilidad
 - Derechos Humanos Principios Rectores sobre DDHH y empresa / principios Pacto Global
 - Inter relación con la Sostenibilidad / Responsabilidad Social
 - Proceso de Debida diligencia y Materialidad
 - Aplicabilidad y utilidad de este proceso para la sostenibilidad y la competitividad de las empresas y del sector

2.3.3. Análisis del entorno

- Presentar la importancia del tema de Derechos Humanos para las empresas del sector tanto en el contexto global como en el nacional.
- Exposición del contexto de derechos humanos (en este punto es ideal la participación de un experto) :
 - Derechos humanos en el país
 - Derechos humanos en el sector

2.3.4. Exponer el benchmark

- Exponer el Benchmark internacional que permita identificar tendencias y acciones en materia de derechos humanos, que se materializan en diferentes empresas líderes en el sector.
- recomienda que esta parte sea expuesta por una persona de la ARSE, para que destaque los elementos de sostenibilidad.

2.3.5. Elaboración de la matriz de materialidad

- Priorización de temas materiales de Derechos Humanos utilizando la hoja Excel Anexa Matriz de Derechos Humanos³
 - El grupo puede dividirse en subgrupos y posteriormente hacer una puesta en común.
 - Se solicita que de forma participativa, se analice la matriz “Dilemas empresariales y Derechos Humanos” en la hoja Excel #1.

Hoja #1 para el análisis en grupo

| Foro de Dilemas Empresariales y de Derechos Humanos | | | | |
|--|---|---|---|---|
| http://human.dilemas.unalibet.com.co/ Considere los siguientes aspectos de Derechos Humanos para determinar su materialidad con respecto al país o región en que se encuentra. Califique cada tema del 1 a 10 en la matriz adjunta (1 = poco material y 10 muy material. Haga lo mismo en el caso X considerando qué tan relevante es el aspecto para el sector de actividad económica en particular. En el foro de Dilemas Empresariales y Derechos Humanos encontrará información adicional que le puede ser de utilidad para entender más sobre cada aspecto siguiendo el link de “Dilemas Web” para cada categoría. Encontrará también links y recursos adicionales y encuestas que le permitirán comprender mejor el impacto que el país general. Encuentra también casos empresariales y la forma en que fueron abordados para cada uno de los aspectos. | | | | |
| Aspectos | Dilemas | Dirección Web | Recursos | Encuestas |
| El acceso al agua | ¿Cómo una empresa respeta el derecho de las comunidades locales con el agua al operar las instalaciones de producción que requieren alto nivel de consumo de agua y donde la comunidad sufre de un suministro inadecuado de agua por las autoridades gubernamentales pertinentes, pero donde el negocio es básicamente una fuente de puestos de trabajo y los ingresos? | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ |
| El trabajo infantil | ¿Cómo debe actuar una empresa frente a la presencia del trabajo infantil en su cadena de suministro, sobre todo en lugares donde es relativamente común el trabajo infantil y que existe evidencia de que la eliminación de las oportunidades de generación de ingresos impulsará los niños a una mayor pobreza y otras formas de explotación? | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ |
| Reubicación Comunitaria | ¿Cómo debe una empresa respetar los derechos humanos cuando se trata de adquirir tierras para proyectos de infraestructura o la explotación de minerales en los países donde la legislación nacional autoriza la expropiación por parte del gobierno basados en operaciones de la compañía, incluso si los propietarios no han consentido en que la compensación ofrecida por la tierra es adecuada o donde la tierra podría ser incógnita? | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ |
| Minerales de zonas de conflicto | ¿Cómo las compañías aseguran los intereses de que sus productos no contienen materiales primas que están vinculados a la financiación de conflictos? | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ | http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ http://human.dilemas.unalibet.com.co/ |

Hoja Excel #2 Excel Matriz de Derechos Humanos- Priorización y generación de la matriz

- Utilizando la hoja #2 priorizar los asuntos de derechos humanos frente a el impacto para el país y la implicación para el sector. Se toman como base los 22 asuntos relevantes de DDHH (u otros que la organización considere), y se valora de 1 a 10, donde 1 es poco material y 10 muy material. El gráfico se genera automáticamente ya que el Excel está programado para ello.

| Foro de Dilemas Empresariales y de Derechos Humanos | | | | | |
|---|-----------------------------|------------------------------|--|--------------------------------|-------------|
| Prioridades de Derechos Humanos | Y Impacto para el país | X Implicación para el sector | Y debe considerar el impacto sobre los DDHH en el país o la región específica. X debe considerar la aplicación del asunto para el sector o empresa evaluada | | |
| Asuntos Identificados | Impacto en Derechos Humanos | Conexión con Sector | Justificación de la Relevancia | Documentos y Material de apoyo | Comentarios |
| El acceso al agua | 9 | 8 | | | |
| El trabajo infantil | 5 | 6 | | | |
| Reubicación Comunitaria | | | | | |
| Minerales de zonas de conflicto | | | | | |
| Corrupción | | | | | |

Coloque un valor del 1 al 10 que refleje la importancia del asunto en el país o la región donde opera. Siendo el 1 poco material y 10 muy material

Coloque un valor del 1 al 10 que refleje la importancia del asunto en el sector de actividad económica en particular. Siendo el 1 poco material y 10 muy material

³ Matriz de Derechos Humanos

Instrucciones:

Considere los siguientes aspectos de Derechos Humanos para determinar su materialidad con respecto al país o region en que se encuentra. Califique cada tema del 1 a 10 en la matriz ajunta eje Y siendo 1 poco material y 10 muy material. Haga lo mismo en el eje X considerando qué tan relevante es el aspecto para el sector de actividad económica en particular.

En el Foro de Dilemas Empresariales y Derechos Humanos encontrará información adicional que le puede ser de utilidad para entender más sobre cada aspecto, siguiendo el link de "Dirección Web" para cada categoría. Encontrará también links a recursos adicionales y encuestas que le permitirán comprender mejor el impacto que se podría generar. Encontrará también casos empresariales y la forma en que fueron abordados para cada uno de los aspectos. La columna "Documentos y Material de apoyo" puede omitirse; esta puede ser trabajada posteriormente por la ARSE.

- Resultado graficado:

Se debe explicar cómo se interpreta la matriz/ gráfico resaltando que los asuntos prioritarios están en el cuadrante superior derecho y por tanto son los que se deben atender de forma urgente y con suficiente profundidad.



Para visualizar mejor los asuntos prioritarios, se puede sacar una tabla resumen, aprovechando las columnas de la hoja Excel.

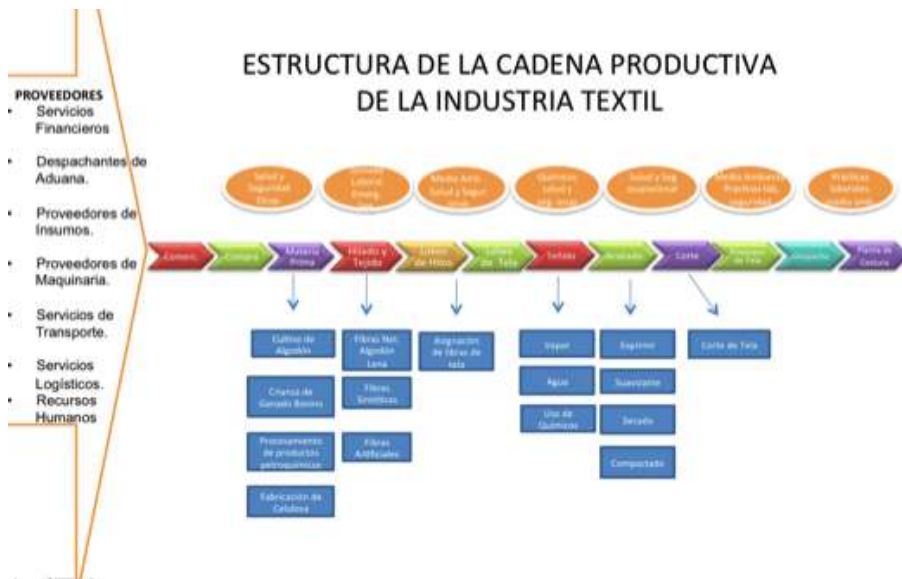
| | Asuntos Identificados como materiales | Impacto en Derechos Humanos | Conexión con Sector |
|---|---------------------------------------|-----------------------------|---------------------|
| A | El acceso al agua | 9,6 | 9,6 |
| E | Corrupción | 8,8 | 8,3 |
| O | La trata de personas | 8,0 | 8,2 |
| M | Salud y seguridad | 8,0 | 8,0 |
| X | Horas de trabajo | 7,8 | 8,1 |
| T | Intimididad | 8,0 | 7,8 |
| F | Los impactos acumulativos | 8,0 | 7,7 |
| Q | El salario de subsistencia | 7,9 | 7,7 |
| L | La igualdad de género | 7,8 | 7,3 |
| Ñ | Viviendas | 7,8 | 7,2 |
| P | Derechos de los pueblos indígenas | 7,4 | 7,2 |

2.3.6. Análisis de la cadena de valor

- Revisar de la cadena de valor del sector, previamente preparada. Es importante seguir contando con la presencia de un/a experto/a en derechos humanos para que guíe este proceso.
- Identificar los eslabones más críticos, en cuanto a DDHH. Identificar la vulnerabilidad de la cadena de valor del sector frente a los dilemas de Derechos Humanos, haciendo un cruce entre ambos.
- Tener a mano los asuntos materiales de Derechos Humanos (tabla) previamente priorizados.
- Ubicar estos temas en los eslabones críticos de la Cadena de Valor y analizar su impacto/s.
- Determinar los asuntos de derechos humanos que puedan surgir en las actividades del sector:
 - Analizar la variedad de formas en que las decisiones y actividades de una organización pueden causar un impacto en las partes interesadas y en el desarrollo sostenible.
 - Examinar las formas en las que las partes interesadas y los asuntos de responsabilidad social pueden impactar en las decisiones, actividades y planes de la organización.
 - Revisar cómo y porqué se afectan los derechos humanos y también analizar cómo las empresas contribuyen o pueden contribuir a fortalecer los temas relevantes de DDHH en su sector.
- El paso anterior será la base para mapear los riesgos y las oportunidades con la guía del un experto en DDHH.

Ejemplos de cadena de valor DETALLAR FUENTE





2.3.7. Definición de retos y oportunidades

- Con base en el análisis de la cadena de valor, se anotar en un listado los principales retos y oportunidades que surgieron a partir del análisis en el paso anterior.
- Este listado permite visualizar de forma ordenada los asuntos y acciones prioritarias que las empresas y/o el sector deben abordar.

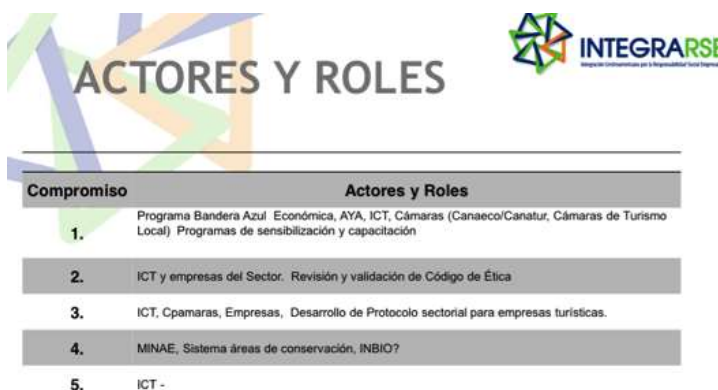


2.3.8. Elaboración de la Hoja de Ruta

- Establecer las líneas principales de una “hoja de ruta” para hacerse cargo de los retos y oportunidades de derechos humanos desde la perspectiva del sector y de las mismas empresas.
- Las variables de la Hoja de Ruta pueden ser las siguientes:

| Asuntos materiales DDHH definidos | Nivel de impacto | Condiciones actuales / impactos | Retos / Desafíos | Compromisos / Medidas para enfrentarlo | Actores | Roles |
|-----------------------------------|------------------|---------------------------------------|------------------|---|---------------|----------|
| Salario digno | Alto | No existe un parámetro para el sector | | Generar un acuerdo de salario digno a nivel gremial | Cámara | Impulsar |
| | | | | | Empresas | Apoyar |
| | | | | | Colaboradores | |
| | | | | | Ministerio | |

- Es posible que se requiera separar estas variables en documentos diferentes para que sea más manejable detallar la información.



Otra información que puede orientar la elaboración de la Hoja de Ruta

Desarrollo de planes de acción de mejora adecuados

Para garantizar la incorporación y multiplicación de los beneficios positivos asociados con la actividad empresarial, y encontrar nuevas formas de asegurar los derechos de los actores sociales afectados, es conveniente que la empresa desarrolle planes de acción de mejora aplicando la jerarquía de mejora, como se muestra en la figura que sigue:



Guía de Evaluación y Gestión de Impactos en los Derechos Humanos (EGIDH)



Otras consideraciones

- Documentar el proceso: con fotografías, registro documental, testimoniales.
- Realizar un reporte que se facilite posteriormente a los participantes del taller.
- Compartir el estudio con la empresa y con el gremio
 - Validar la hoja de ruta con otros tomadores de decisión, en caso de que no hayan participado.
- Fomentar proceso de RS en las empresas participantes que no son miembros de la “ARSE”, para que se puedan abordar mejor los impactos y los asuntos materiales mapeados en el taller.
- Posterior al taller la ARSE debe hacer una breve análisis de los asuntos materiales de DDHH definidos en el taller sectorial
 - Analizar el nivel de conocimiento del tema DDHH por parte del sector
 - Analizar si el ejercicio de materialidad permitió unificar criterios
 - Analizar si la “ARSE” puede dar orientación al respecto o bien generar las alianzas y contactos necesarios para que no se pierda el proceso.
- La inquietud generalizada de quienes participaron en los Talleres de Materialidad Sectorial en Derechos Humanos, es que la Hoja de Ruta se implemente. En este sentido se sugiere:
 - Dar seguimiento al proceso
 - Papel estratégico relevante por parte de los Directores de las ARSE
 - Coordinar con organizaciones gremiales, representantes del sector, gobierno y otros actores detectados, para que asuman los roles sugeridos en la Hoja de Ruta.
 - Proponer el proceso y los productos del taller, a otras iniciativas o socios estratégicos que fomentan el respeto a los derechos humanos.

3. Marco Conceptual para referencia

El Marco Conceptual tiene como objetivo establecer una visión común de aspectos clave para el proceso de materialidad. Es un desarrollo teórico que se interrelaciona con otros documentos que ya la Fundación Integrarse desarrolló previamente y que son referencia de la presente guía. Asimismo se toman como referencia otros documentos mediante los cuales se pueden profundizar en los conceptos que a continuación se exponen.



Enfoque de Responsabilidad Social

El presente documento parte del modelo de integración de la Responsabilidad Social, propuesto en la “Guía de Acompañamiento para integrar la Responsabilidad Social a la Estrategia de Negocios”⁴ y del recurso virtual que también es parte de este proyecto “Curso de Integración de la RSE e ISO 26000 en su empresa”. Ambos documentos describen de forma detallada cómo una empresa puede integrar la responsabilidad social estratégicamente, con el fin de maximizar su contribución al desarrollo sostenible y generar valor para el negocio. A nivel general este modelo se compone de los siguientes elementos:

1. Reconocer la responsabilidad social, a través de la identificación de las expectativas de la sociedad y de los intereses de las partes interesadas
2. Identificar las materias y asuntos de responsabilidad social que surgen como consecuencia de los impactos directos e indirectos – debida diligencia
3. Establecer el rumbo a través de la identificación de asuntos materiales de responsabilidad social y su alineación a la estrategia de negocio.



las partes interesadas y sus intereses, en el marco del desarrollo sostenible: “El reconocimiento de la

⁴ Fundación Integrarse, Manual RSE Andrés Hernández, 2014

responsabilidad social implica identificar los asuntos que surgen como consecuencia de los impactos de las decisiones y actividades de una organización, así como la manera en que esos asuntos deberían abordarse para contribuir al desarrollo sostenible”.⁵

Con este enfoque se revela la necesidad de que los tomadores de decisión realicen procesos abiertos donde puedan retroalimentarse de las opiniones de las partes interesadas (stakeholders) de la organización, del análisis de los impactos que se producen como parte de las acciones que se desarrollan en la cadena de valor y así cuenten con recursos suficientes para definir aquellos temas que no pueden dejar de lado en su estrategia: los temas materiales.

El rol de los Stakeholders o Partes Interesadas

Los stakeholders son individuos o grupos que afectan o se ven afectados por una organización y sus actividades.⁶ La ISO 26000 acopia el significado, utiliza el término Partes Interesadas, y le da una relevancia mayor en el proceso de Debida Diligencia.

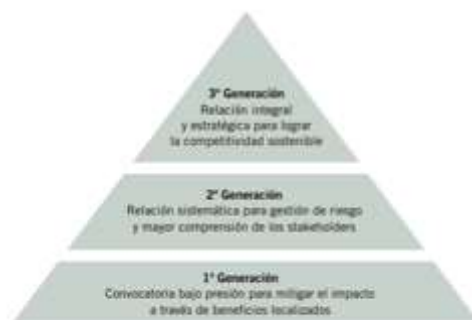
Para una organización, no existe un solo grupo de partes interesadas y estos grupos tampoco son estáticos. Estos mapas son dinámicos, cambian con los nuevos negocios, las nuevas tendencias, con una nueva ubicación e incluso cambian los contextos y las personas. La gestión de partes interesadas es un proceso en constante movimiento, es cambiante y por tanto la premisa es la revisión constante.



La importancia de los stakeholders en la definición de la estrategia de Responsabilidad Social es crucial. Sus opiniones y referencias orientan a las organizaciones hacia acciones y respuestas más efectivas. La interrelación con las partes interesadas, que pasa de la “percepción” por parte de la empresa, a la interacción con grupos internos y externos, enriquece la visión y da pautas acertadas para plantear acciones muy probablemente exitosas,

en materia no solo de Responsabilidad Social, sino también en la visión estratégica global de la competitividad de la empresa.

Tanto el Global Reporting Initiative, como Pacto Global, la OCDE y por supuesto la ISO 26000, destacan la importancia de que paulatinamente la empresa madure la gestión con sus partes interesadas. Casi todos los estándares hacen referencia al sistema Accountability (AA100), que de manera especializada orienta a las organizaciones en su relación con las partes interesadas y además visualiza el papel de estos grupos en la construcción de la materialidad para una organización.



En términos de materialidad son justamente los

⁵ ISO 26000

⁶ Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés - AccountAbility

stakeholders los actores principales que facilitan el insumo de información para que los directivos puedan orientarse y enfocarse en los temas más relevantes y estratégicos. Las partes interesadas son en muchos casos receptores tanto de impactos negativos como positivos de la cadena productiva de la organización y por tanto facilitan una visión de conjunto.

La gestión real y efectiva de stakeholders, pasa de las palabras a la acción. Apoya la toma de decisiones, previene riesgos, minimiza impactos, genera innovación y permite crecimiento para todas las partes. Ellos son los protagonistas en el proceso de priorizar asuntos relevantes, los quienes revelan las mejores formas de gestionar estos asuntos y a su vez facilitan información sobre las mejores formas de comunicar retos y avances.

Para ahondar en el tema de mapeo, priorización y gestión de stakeholders o partes interesadas, se recomienda revisar el material de AccountAbility y todos los documentos relacionados a la norma AA1000.⁷ Este estándar detalla claramente la importancia de este proceso en la debida diligencia y en la definición de la materialidad de una organización.

También se puede ampliar la información utilizando la “Guía de Acompañamiento para integrar la Responsabilidad Social a la Estrategia de Negocios”⁸ y del recurso virtual que también es parte de este proyecto “Curso de Integración de la RSE e ISO 26000 en su empresa.

Los 3 principios del involucramiento de los grupos de interés según AA1000



Debida diligencia

Según ISO 26000, debida diligencia es el proceso exhaustivo y proactivo para identificar los impactos negativos reales y potenciales de carácter social, ambiental y económico de las decisiones y actividades de una organización. Se analiza el ciclo de vida completo de un proyecto o de una actividad de la organización, con el objetivo de evitar y mitigar dichos impactos negativos⁹. La debida diligencia se hace necesaria como parte de la estrategia de Responsabilidad Social a partir de los contextos cambiantes y complejos y de los protagonismos cada vez más fuertes de las diferentes partes interesadas de una organización. Este proceso marca el nivel de seriedad, profundización y madurez para la construcción de la estrategia de responsabilidad social en una organización.

La OCDE, Los Principios Rectores de las Naciones Unidas, el Global Reporting Initiative, el IFC – Banco Mundial y la ISO 26000 entre otros, señalan que este proceso es una evaluación continua, cuya herramienta principal es la investigación detallada. La debida diligencia busca identificar, prevenir, atenuar, orientar, y/o compensar (según sea el caso), los impactos actuales y potenciales, de las acciones de la organización en cada una de sus etapas. También aborda los riesgos asociados a estas. Debida Diligencia implica un enfoque proactivo y el fruto de esta investigación es generar criterios de decisión que a su vez produzcan acciones concretas para toda la cadena de valor. Otro aspecto esencial de la debida diligencia es informar sobre la manera de cómo se abordan estos temas.

⁷ <http://www.accountability.org/standards/index.html>

⁸ Fundación Integrarse, Andrés Hernández, 2014

⁹ Capítulo 2 (Términos y Definiciones) Norma ISO 26000

El profesor John Ruggie, a través del documento “Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos”, fue el primero en impulsar la debida diligencia, después de que este término se usaba principalmente en el campo financiero. “En el contexto de los Principios Rectores, la debida diligencia en materia de derechos humanos constituye un proceso continuo de gestión que una empresa prudente y razonable debe llevar a cabo, a la luz de sus circunstancias (como el sector en el que opera, el contexto en que realiza su actividad, su tamaño y otros factores), para hacer frente a su responsabilidad de respetar los derechos humanos”.¹⁰

El proceso de debida diligencia implica:

- Identificar y analizar los impactos económicos, sociales y ambientales, especialmente de los negativos, tanto directos como indirectos
- Generar diálogo con partes interesadas
- Involucrar a la alta dirección, para validar los diagnósticos y los resultados de los diálogos
- Validar los compromisos adquiridos a la luz de la información actualizada
- Integrar las conclusiones y generar acciones al respecto
- Validar los mecanismos de seguimiento de las acciones planeadas o los compromisos adquiridos frente a las consecuencias negativas
- Rendir cuentas sobre los compromisos adquiridos, dar seguimiento a las respuestas y generar comunicación de forma efectiva
- Re evaluar¹¹

La Debida Diligencia en Derechos Humanos

En materia de derechos humanos, la debida diligencia es la forma en que una empresa determina cuál información necesita para comprender los riesgos específicos relacionados con los derechos humanos en un momento y un contexto operacional determinados, así como las medidas que necesita adoptar para prevenir y mitigar esos riesgos

El tema es tan importante para los Derechos Humanos que incluso se especifica detalladamente en los “Principios Rectores”¹², dentro del capítulo Principios Operacionales y de manera especial del Principio #18 al #22, aunque a lo largo de todo el documento se detalla la importancia de este proceso.

La debida diligencia en Derechos Humanos apoya en:

- crear medios para evaluar la manera en que sus decisiones y actividades podrían afectar, de manera directa o indirecta, a los derechos humanos pertinentes.
- Desarrollar, implementar y desplegar políticas y procedimientos para garantizar el respeto de todos los derechos humanos.
- Crear medios para integrar la política de derechos humanos en toda la organización.



¹⁰ Dante Pesce Debida “Diligencia, proceso fundamental de la gestión socialmente responsable”.

¹¹ Resumen a partir de las definiciones de Debida Diligencia en ISO 26000, Pacto Global, AA 1000, G4

¹² Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"

- Reparar a las víctimas cuando sus derechos han sido violentados.
- Explicar cómo tratar eficazmente las cuestiones de género, vulnerabilidad y/o marginación, reconociendo los problemas específicos de los pueblos indígenas, las mujeres, las minorías nacionales, étnicas, religiosas o lingüísticas, los niños, las personas con discapacidad y los trabajadores migrantes y sus familias.

El primer paso en el proceso de debida diligencia en materia de derechos humanos es identificar y evaluar la naturaleza de las consecuencias negativas actuales y potenciales sobre los derechos humanos en los que pueda verse implicada una empresa. El objetivo es comprender las consecuencias concretas sobre personas concretas en un contexto de operaciones concreto.¹³

El Marco de 'Proteger, respetar y remediar' de las Naciones Unidas, anticipa que la debida diligencia de los derechos humanos puede ser cumplida por las empresas de cuatro formas:

1. Política de derechos humanos: una empresa debe adoptar una política de derechos humanos que oriente su visión y su accionar al respecto.
2. Medición del impacto: una empresa debe tomar medidas proactivas para comprender de qué manera las actividades actuales y propuestas afectan los derechos humanos
3. Integración: una empresa debe integrar las políticas de derechos humanos en la empresa. No se trata solo de hacerlas, debe socializarlas y tener medidas para el cumplimiento y evaluación.
4. Seguimiento del desempeño: una empresa debe monitorear y auditar los procesos para hacer un seguimiento de su desempeño.

Cadena de Valor

La cadena de valor de una empresa está constituida por las actividades que convierten los insumos en productos o servicios, mediante la adición de valor. Incluye a las entidades con las que mantiene una relación empresarial directa o indirecta y que bien:

- a) proporcionan productos o servicios que contribuyen a los propios productos o servicios de la empresa, o
- b) reciben productos o servicios de la empresa.

A partir del Global Reporting (GRI) G4 se integra de forma más explícita el análisis de la cadena de suministro. Aumentan las expectativas relativas al grado de responsabilidad de las organizaciones sobre sus proveedores y contratistas especialmente, sin dejar de lado otras partes interesadas. En el proceso de reporte se solicita a la organización incluir una descripción detallada de su cadena de valor y se enfatiza la importancia de registrar la cadena de suministro así como información sobre la selección y valoración de proveedores en función de sus prácticas vinculadas a medio ambiente, derechos humanos y condiciones laborales, impacto en la comunidad, etc.

¹³ Principios Rectores sobre las empresas y los derechos humanos: puesta en práctica del marco de las Naciones Unidas para "proteger, respetar y remediar"

El proceso de GRI G4 y de la ISO 26000, se recomienda identificar además aquellos potenciales impactos, tanto positivos como negativos, en la cadena de valor así como las acciones realizadas para prevenir, atenuar o corregir dichos impactos. Por tanto el tema de la cadena de valor resalta aún más en el análisis de materialidad, complementando una nueva consideración con visión estratégica.

Una vez que se identifican los mayores impactos de la cadena de valor, es importante determinar cuáles stakeholders están ligados a estas situaciones. De esta forma se obtiene información estratégica que apoya la priorización de estos stakeholders.

Cuando una empresa usa la cadena de valor para trazar todas las consecuencias sociales de sus actividades, en la práctica ha creado un inventario de problemas y oportunidades que deben ser investigados, priorizados y enfrentados. En general, las empresas deberían transformar las actividades de la cadena de valor para beneficio de la sociedad y de su propio negocio, por medio del reforzamiento de la estrategia.¹⁴

Impactos sociales, económicos y ambientales relacionados con la cadena de valor empresarial:

Eslabones de la Cadena de Valor



Son las actividades específicas que se enmarcan dentro del proceso productivo. En el momento de realizar el ejercicio de materialidad, los participantes pueden ubicarse de manera específica en un eslabón de la cadena y así analizar con mayor detalle los impactos que la organización produce en esta actividad en específico.

Impactos

Según la Real Academia, impacto es un choque, un golpe, colisión violenta. Su connotación en principio es un efecto negativo. A partir de la ISO 26000 se incorpora con mayor fuerza la necesidad de que una empresa se haga cargo de sus impactos negativos y gestione su abordaje de manera responsable. Los impactos son situaciones reales que se produjeron en el pasado o están sucediendo. Son repercusiones, huellas, evidencias, marcas o efectos intensos, cambios, alteraciones, de la actividad que opera y pueden ser directos o indirectos, ocasionados por la misma organización o por un stakeholder estratégico. Recientemente algunas tendencias en Responsabilidad Social están abordando también el término Impacto Positivo, para acopiar también los aciertos que la empresa ha logrado y que no debe descuidar.

Riesgo

Es una potencial situación, es una contingencia o proximidad de un daño, es la proximidad a una situación negativa, potencialmente peligrosa. Los riesgos relacionados con los derechos humanos son aquellos en que las actividades de la empresa puedan acarrear una o más consecuencias negativas sobre las personas. El riesgo de una actividad puede tener dos componentes: la posibilidad o probabilidad de que un resultado negativo ocurra y el tamaño de ese resultado. Por lo tanto, mientras mayor sea la probabilidad y la pérdida potencial, mayor será el riesgo. El análisis del riesgo es un elemento importante en el ejercicio de materialidad.

¹⁴ Centro Vincular y Estrategia y Sociedad: Michael Porter y Mark Kramer

El marco de Derechos Humanos

*“Los derechos humanos son normas básicas destinadas a garantizar la dignidad e igualdad para todos”*¹⁵

El proceso de materialidad para responsabilidad social, está íntimamente ligado a esta premisa que se desarrolla en los Principios Ruggie, en el documento marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar” y en todos los documentos que desarrollan la comprensión y puesta en práctica de los Principios Rectores sobre Empresas y Derechos Humanos.

El Marco de las Naciones Unidas para “proteger, respetar y remediar”, se apoya en tres pilares:



1. El deber del Estado de proteger los derechos humanos;
2. La responsabilidad de las empresas de respetar los derechos humanos;
3. La necesidad de mejorar el acceso a las vías de reparación de las víctimas de abusos relacionados con las empresas.

Esta base es justamente la que entrelaza a la ISO 26000, la OECD, el GRI G4 y por supuesto es el marco y la base de Pacto Global.

Los Principios Rectores se basan en el reconocimiento de:

- a) Las actuales obligaciones de los Estados de respetar, proteger y cumplir los derechos humanos y las libertades fundamentales;
- b) El papel de las empresas como órganos especializados de la sociedad que desempeñan funciones especializadas y que deben cumplir todas las leyes aplicables y respetar los derechos humanos;
- c) La necesidad de que los derechos y obligaciones vayan acompañados de recursos adecuados y efectivos en caso de incumplimiento.

Los derechos humanos más destacados para una empresa son aquellos que resultan más sobresalientes por correr mayor riesgo. Lo habitual será que esos derechos sean distintos según el sector y el contexto en que la empresa realice su actividad.

En los Principios Rectores se deja claro que una empresa no debe centrarse exclusivamente en los problemas relacionados con los derechos humanos que tienen el carácter de destacados para ella e ignorar cualesquiera otros que puedan surgir. No obstante, los derechos más destacados (asuntos materiales de Derechos humanos) serán, lógicamente, aquellos en los que concentre sus principales esfuerzos.¹⁶

¹⁵ Navanethem Pillay, Alta Comisionado de las Naciones Unidas para los Derechos Humanos, “The Corporate Responsibility to Respect: A Human Rights Milestone”, *Annual Labour and Social Policy Reviews*

¹⁶ La responsabilidad de las empresas de respetar los DDHH: Guía para la implementación

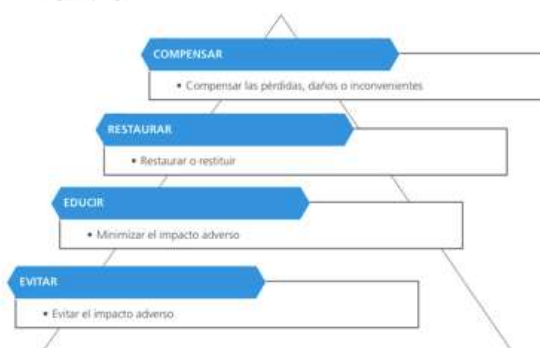
Los derechos humanos deben entenderse como un todo coherente y deben ser interpretados, individual y colectivamente, en términos de su objetivo de mejorar las normas y prácticas en relación con las empresas.

El objetivo es generar mejoras y contribuir al desarrollo sostenible. Según el IFC – Banco Mundial, si una compañía asume el control de detectar, evaluar y conducir las situaciones que afectan los derechos humanos, para reforzar los efectos positivos y eliminar o mitigar los negativos, esa compañía puede:

- salvaguardar su reputación y su imagen de marca;
- obtener y mantener la licencia para sus operaciones;
- reducir costos;
- mejorar las condiciones de contratación y la lealtad del personal;
- fomentar una mayor productividad;
- satisfacer las cambiantes expectativas de los inversionistas y otras partes interesadas;
- ganar ventajas competitivas.

Jerarquia de mitigación

Para enfrentar con precisión los riesgos e impactos en los derechos humanos identificados previamente, la empresa debe considerar su evaluación en relación con la jerarquía de mitigación, como se destaca en el diagrama que sigue.



Fuente Guía IFC

En materia de derechos humanos, las organizaciones de INTEGRARSE, consideran principalmente como marco referencial de sus acciones y como herramienta para orientar a las empresas, a las siguientes iniciativas:

- Los Diez principios del Pacto Global;
- Los Principios Rectores para las empresas y los derechos humanos de la ONU;
- Las directrices de la OCDE para empresas multinacionales;
- Las principales declaraciones y convenciones de la Naciones Unidas en materia de derechos humanos.

Estos temas y referencias pueden ampliarse en la documentación que sustenta el “Taller de derechos humanos”, realizado en la ciudad de Panamá, en abril del 2014.

Existen muchas investigaciones y documentos de derechos humanos, que pueden servir de base y referencia para definir asuntos materiales o asuntos relevantes, en derechos humanos. El referente específico de esta guía, para realizar el ejercicio de materialidad en derechos humanos es el “Human Rights and Business Dilemmas Forum” – “Foro de Dilemas Empresariales y Derechos Humanos”, que establece ya temas que son materiales para muchos sectores empresariales. Este sitio ¹⁷ ofrece además información sobre diferentes aspectos relevantes, por país y por región, ofrece además ejemplos, casos de estudio y recomendaciones que apoyan la comprensión de los diferentes temas.

Con esta base se construyó una herramienta que se utiliza para priorizar los asuntos de Derechos Humanos (ver Guía de Materialidad).



Materialidad

Un tema material es algo relevante e importante que puede influir de forma sustantiva sobre las decisiones de la organización y que afecta la capacidad de crear o no valor. Puede afectar la estrategia de la empresa y su modelo de negocios. Es un recurso para la competitividad de la organización.

El proceso de Evaluación de materialidad es el proceso de identificar, refinar, y evaluar los numerosos potenciales problemas ambientales, sociales y económicos que pueden afectar a la organización, y / o sus grupos de interés.



El resultado debe ser lista priorizada de los temas estratégicos (temas materiales), que luego orientarán la estrategia de la empresa, sus objetivos y la presentación de informes. ¹⁸

El GRI G4 define la materialidad como las oportunidades y riesgos ambientales, sociales y económicos, que son los más importantes para los stakeholders de la organización. Uno de los cambios más importantes de GRI G4 es todo lo relativo al análisis de materialidad ya que demanda un fortalecimiento y un “análisis de materialidad enriquecido”, poniendo énfasis en dos aspectos clave:

- facilitar la participación interna y
- situar a los grupos de interés en el eje del proceso.

¹⁷ <http://hrbdf.org/>

¹⁸ KPMG

AccountAbility¹⁹ define materialidad como " la determinación de la pertinencia y la importancia de los temas a una organización y sus grupos de interés . " Las partes interesadas pueden proporcionar información vital que ayuda a descubrir las cuestiones fundamentales, los impulsores de estas cuestiones, así como otros temas que sean poco relevantes , pero todavía requieren una respuesta . Este proceso de identificación de la materialidad y las acciones que siguen, son aspectos clave de mitigación de riesgos, que a menudo residen en el núcleo de un negocio sostenible.

Al realizar un proceso de materialidad, se definen asuntos materiales.

De acuerdo con la metodología que propone el Global Reporting Initiative, los asuntos materiales son:

- Aquellos temas que tienen un impacto directo o indirecto en la capacidad de una organización para crear, mantener o distribuir valor económico, ambiental y social para sí mismo, sus partes interesadas y la sociedad en general”.
- Aquellos importantes para el éxito en la estrategia del negocio y para nuestros grupos de interés (externos e internos) y por ende, sustantivos para la sostenibilidad del negocio en el largo plazo.
- Base fundamental para guiar la estrategia de sostenibilidad
- Base fundamental para la elaboración de reportes.
- Van más allá de los temas obvios del negocio, incluyendo intereses percibidos de los stakeholders.
- Que influyan de un modo sustancial en las evaluaciones y decisiones de los grupos de interés



Tal como lo señala AccountAbility en su nuevo Marco de Materialidad II, para seguir siendo competitivas, las empresas necesitan desarrollar nuevas perspectivas y procesos de importancia que incluyan la capacidad de:

- Discernir qué asuntos son los más importantes para la compañía, sus grupos de interés, la industria y el entorno operativo más amplio. Esto es especialmente relevante porque la materialidad de los temas de sostenibilidad sigue oscilando, por sus impactos que ocurren en diferentes espacios de tiempo;
- Desarrollar mecanismos y procesos adecuados que permitan el aprendizaje y la evaluación de las prioridades de materialidad en forma continua, y determinar cómo se pueden producir mejoras en el rendimiento;
- Gestionar la materialidad, en base a estos conocimientos, de manera que los problemas de sostenibilidad sean parte del corazón del sistema operativo de la compañía;
- Divulgar de manera oportuna y transparente los progresos y los efectos de los compromisos de sostenibilidad en un contexto más amplio, para que realmente sean efectivos, se sientan...

¹⁹ www.accountability.org

Por tanto, tenemos la evidencia de que las empresas para identificar y priorizar los asuntos relevantes, deben consultar a los grupos de interés, donde se debe determinar el nivel de importancia para éstos, dándoles un rol protagonista en dicho proceso. Ayuda y anticipa posibles conflictos con sus grupos de interés, dado que indica sus prioridades y temores, lo que permite a la empresa gestionar y comunicar mejor dichos asuntos relevantes.

Es de suma relevancia que los asuntos identificados para consultar a sus stakeholders y a los propios ejecutivos de la organización, sean representativos de la industria y del contexto del país donde opera. Esta parte requiere hacer la identificación de impactos negativos en la cadena de valor extendida, para luego asumir compromisos, generar políticas y programas, indicadores claves y responsables.

Por último, la determinación de la materialidad debe ser un proceso reflexivo para las empresas, que les permita revisar los modelos de negocios, sus lineamientos estratégicos, su gestión de riesgos y la comunicación efectiva con sus grupos de interés. Considerando esto último como un gran tema pendiente. El análisis de materialidad es como decíamos la piedra angular de la relación con los grupos de interés y una de las fases críticas en la elaboración de memorias e informes de sostenibilidad, de su calidad depende el resultado final de la información con la que la organización tomará las decisiones estratégicas que afectan a su relación con los grupos de interés. Este material, imprescindible para las conclusiones sobre niveles de influencia e impacto, es, la pieza clave de todo el proceso.

Según AA1000 para realizar un proceso de materialidad y definir asuntos materiales es importante preguntarse:

AA1000 Series: Commitment and Principles



- Qué es lo que realmente interesa?
- ¿Cuáles son los temas de materialidad para una organización en cada categoría?
- Materialidad para quién?. A Quién le interesa y cuanto ¿Las partes interesadas se interesan en estos temas? ¿Cuáles stakeholders? ¿Cuán interesados están?
- ¿Cómo estos temas pueden afectar los negocios de la organización?
- ¿Cuál debería ser la importancia de estos temas en la agenda del CEO o de la dirección de la organización?
- Cómo lo gestionamos?

Según Antonio Vives²⁰ la materialidad debe ser un medio, no un fin y la empresa es quien debe definir lo que es material para ella, de acuerdo a sus posibilidades. Para orientarse en relación al verdadero valor del proceso, Vives señala 12 principios sobre materialidad para la estrategia:

1. **ESTRATÉGICA.** Determinar los aspectos materiales es el comienzo de la estrategia de la empresa. Sin

²⁰ Profesor Consultor, Stanford University. Miembro del Consejo Asesor de Sostenibilidad de CEMEX y de Abengoa, y ex-miembro de la Comisión Asesora en Infraestructura del estado de California y de la Global Initiative on Sustainability Ratings. Blog Mirada crítica a la RS en Iberoamérica <http://cumpetere.blogspot.it/2015/01/materialidad-12-principios-basicos-y.html>

determinación de materialidad no puede haber estrategia de sostenibilidad y sin esta no puede haber estrategia empresarial.

2. UNIVERSALIDAD: Hacerlo no es cosa de grandes empresas, es cosa de todo tipo y tamaño de empresas.

3. MEDIO PARA LA ACCIÓN. Determinar los aspectos materiales es clave para preparar un reporte de sostenibilidad, pero ello es un medio, no un fin. Aunque no reporte sobre sus actividades, la empresa debe determinar sus aspectos materiales. No se hace para satisfacer requisitos de reporte, se hace porque la empresa lo necesita para operar. Determinar los aspectos materiales no es para escribir ficción, es para guiar la acción.

4. ESPECIFICIDAD. Lo que es material para la empresa lo decide la empresa. Es específico para la empresa, cada empresa es diferente. No vale copiarse de otras empresas. No lo deciden los expertos en sostenibilidad dentro de la empresa. Y sobre todo no lo deciden los consultores. Los aspectos materiales deben ser aprobados al máximo nivel posible, idealmente por el Consejo Directivo porque ello determina la estrategia de la empresa.

5. DIVERSIDAD. La empresa puede tener diferentes aspectos materiales en las diferentes regiones o países en que opera. Puede no tener una matriz de materialidad única, aunque hayan aspectos comunes.

6. RELATIVIDAD. La materialidad es un concepto relativo, depende del contexto y del momento en el tiempo. Es variable en el tiempo y en el espacio donde opera, aunque algunos aspectos puedan tener continuidad.

7. NO TODO LO QUE IMPORTA ES IMPORTANTE. Cada stakeholder o grupo de stakeholders tiene su idea de lo que es importante para ellos, pero puede que no sea material para la empresa. Depende del impacto que pueda tener cada uno.

8. DISPARIDAD. La sociedad no es una entidad con identidad, a la que se puede consultar. La empresa no sabe lo que es material para la sociedad, solo puede percibirlo.

9. NUESTRA SOCIEDAD. Cada empresa tiene “su” sociedad. Es un agregado de los diferentes stakeholders, agregados de acuerdo a su metodología, que incluye quienes son, como se valoran sus opiniones y acciones, su tamaño y la importancia e impactos relativos para la empresa.

10. STAKEHOLDERS MATERIALES. La identificación de los stakeholders materiales determina la materialidad, la estrategia, la acción, los resultados. No todos los stakeholders son materiales, hay que priorizarlos.

11. HETEROGENEIDAD. Para determinar los stakeholders materiales se debe llegar a nivel desagregado, de subgrupo, no a nivel de “grupo”, si los miembros del grupo no son homogéneos (la “comunidad” no lo es) y llegar a nivel donde son homogéneos.

12. PRIORIDAD. Y por último, materialidad debe ser sinónimo de prioridad y por ende el número de aspectos materiales que la empresa puede gestionar efectivamente debe ser un número pequeño.

Qué es lo que realmente interesa?

Quizás es en esta pregunta en la que han puesto especialmente énfasis los análisis de materialidad tradicionales realizados hasta la fecha. En general, el producto final ha sido la obtención de una primera matriz de materialidad en la que cruzamos dos variables, por un lado el grado de madurez de los temas y, por otro, la relevancia o el riesgo que los mismos pueden suponer en opinión de quienes desarrollan el proceso de materialidad. ¿Cómo se obtiene esta matriz? Las metodologías a seguir pueden ser diversas pero esencialmente consisten en lo siguiente:

1. **Análisis del nivel de madurez (Benchmark).** El análisis de madurez consiste en analizar las tendencias y las prácticas sostenibles de otros actores y medir la presencia de dichas prácticas en el sector.

Para ello, se puede:

- analizar la información pública de empresas u organizaciones destacadas,
- principales tendencias en sostenibilidad
- a través del análisis de memorias de sostenibilidad,
- revisión de leyes, guías, normas, índices, principales retos del sector, etc.
- A partir del principio de participación de los grupos de interés, en concreto, a partir de la información disponible sobre las necesidades y expectativas de las partes interesadas
- los datos conocidos por la organización sobre la repercusión de sus actividades,
- los distintos aspectos incluidos en GRI G4 y suplementos sectoriales
- aquellos temas materiales que consideren otras empresas líderes del sector
- aspectos materiales considerados por la competencia
- Listado Dow Jones Sustainability
- Otra información pública del sector como índices de desarrollo, informes de DDHH, etc.

Proceso de Materialidad en Gas Natural Fenosa



Una vez identificados los temas relevantes para referencia, se clasifican siguiendo una escala de madurez. Esta escala se puede construir basándose, por ejemplo, en la escala de madurez de Accountability, que clasifica la madurez de los temas en cuatro niveles: latentes, emergentes, en consolidación o institucionalizados.

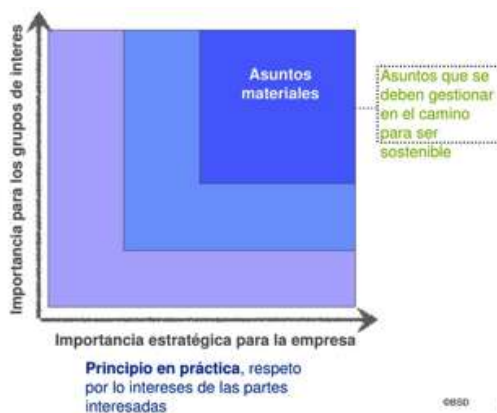
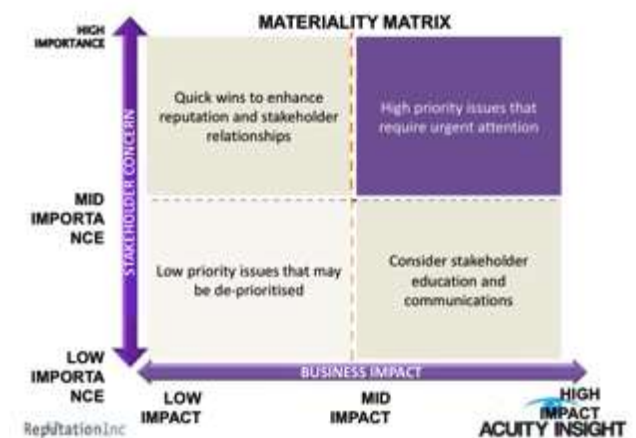
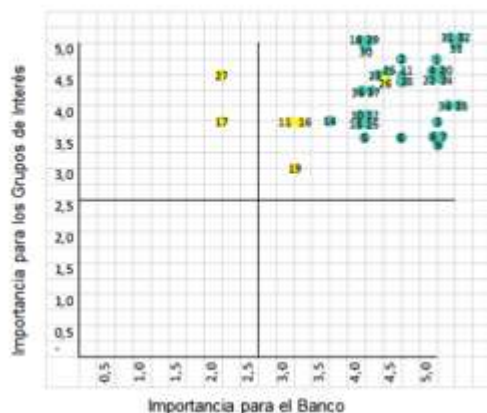
2. Análisis general de relevancia/riesgo con expertos. Este es el segundo paso y el propósito ahora es establecer la importancia de relativa de cada uno de los temas identificados en el paso anterior, y en su caso, el riesgo asociado que conllevan. Se aconseja acompañar en este paso de la opinión de expertos, desde expertos internos hasta prescriptores sectoriales o líderes de opinión en sostenibilidad. La exhaustividad del análisis dependerá de las características de la organización y de los recursos disponibles para hacerlo.
3. Priorización. Basándose en el principio de materialidad y el principio de participación de los grupos de interés, la empresa deberá decidir qué aspectos le resultan prioritarios de todos los identificados en la fase anterior. Cuáles son lo suficientemente relevantes para ser incluidos en su estrategia en base a la importancia de sus impactos económicos, sociales y ambientales, así como de la influencia que éstos tengan en las valoraciones y decisiones de los grupos de interés. Este proceso podrá realizarse utilizando una matriz de materialidad, que enfrenta la importancia de los impactos con la influencia en las decisiones de los grupos de interés. Se divide cada eje en intervalos, considerándose como no materiales aquellos aspectos que quedan ubicados en la zona de menor impacto y menor influencia. Cruzando este análisis de madurez con el de relevancia/riesgo se obtiene la versión básica de la matriz de materialidad, que permite identificar los asuntos materiales para la organización.
4. De ser posible y si la organización está preparada y tiene recursos para hacerlo es ideal contrastar la información con las partes interesadas. La gestión de la relación con el entorno es una ventaja competitiva que compromete a la organización con un modelo de desarrollo más sostenible. Se deben contrastar los asuntos materiales identificados en el paso anterior con los grupos de interés, entender sus prioridades y conocer su valoración sobre los temas materiales definidos por la empresa, para integrar así la información en los planteamientos estratégicos y operativos y en el ciclo de gestión, con la participación de los directivos y colaboradores.

Desde el punto de vista de Derechos Humanos, la materialidad permite:

- Identificar asuntos clave de derechos humanos, su intervención y su interrelación.
- Determinar los asuntos de derechos humanos que debe considerar el sector y proponer una estrategia sectorial de abordaje.
- La empresa debe reportar sobre ellos, agregando valor para todas las partes interesadas y respondiendo a sus inquietudes sobre la forma como opera.

Ejemplos de graficación de materialidad

MATRIZ DE MATERIALIDAD














Análisis de Pertinencia e Importancia
























| Asuntos de Responsabilidad Social Identificados | Impacto del asunto en las actividades y planes de la empresa (alto, medio, bajo) | Importancia del asunto para las partes interesadas (alto, medio, bajo) | Importancia del asunto para la industria (benchmark) (alto, medio, bajo) |
|---|--|--|--|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

4. Documentos relacionados

-  IFC_HRIAM_Spanish.pdf
-  IFC.pdf

-  cecilia_williams_10_co...acerca_de_gri_g4.pdf
-  GRIG4-Part1-Reportin...andard-Disclosures.pdf
-  GRIG4-Part2-Implementation-Manual.pdf
-  Introduction-to-G4-Spanish-low-res.pdf
-  Materiality-Matters-Methodology.pdf
-  Spanish-G4-Part-One.pdf
-  Spanish-G4-Part-Two.pdf
-  Spanish-GRI-ISO-Link...t-Updated-Version.pdf
-  Spanish-Starting-Points-1-G3.1.pdf

-  BusinessGuide Indigenous people.pdf
-  Debida diligencia Roger_Forbes copia.pdf
-  Declaración Universal de DDHH.pdf
-  Derechos-del-nino-y-principios-empresariales.pdf
-  GUIA APLICACION PRINCIPIOS RECTORES.pdf
-  Guía de Derechos Hu...presa en Nicaragua.pdf
-  Guía_EmpresasyDerechosHumanos_Argentina.pdf
-  Guía Interpretativa_Alto_Comisionado.pdf
-  Guía_Ruggie.pdf
-  GuidingPrinciplesBusinessHR_SP.pdf
-  HRIA_brochure_FAQ_Spanish.pdf
-  La-Diligencia-Debida-...pel-de-los-Estados.pdf
-  Lineas directrices de l...sas Multinacionales.pdf
-  Memoria capacitacion en DDHH y empresa.pdf
-  Pacto Global Guía para las empresas.pdf
-  Presentación_Taller_D...umanos_Panamá_2.ppt
-  Presentación_Taller_D...Humanos_Panamá.ppt
-  Principios rectores 20...-2.01.14 - pamu Jan 30
-  PS_Spanish_2012_Full-Documents (1).pdf
-  ruggie principles.pdf
-  Taller-Pacto-Global-Ve...ing-Initiative.pdf (2).pdf

5. Links información complementaria

<http://www.ser.nl/es/>

<http://www.greenbiz.com/blog/2014/01/28/materiality-drives-sustainability-reporting>

<http://www.pgsadvisors.com/2013/07/determining-materiality-a-key-tool-for-corporate-sustainability/>

<http://www.pwc.co.uk/corporate-sustainability/materiality.jhtml>

<http://www.sustainabilityreportingexaminer.com/gri-g4-materiality-tool-refining-your-materiality-matrix-chart/>

<http://www.dwaynebaraka.com/blog/2013/05/07/top-tip-master-materiality-making-csr-look-easy/>

http://www.accountability.org/images/content/7/7/778/insight_1.pdf

http://www.ifc.org/wps/wcm/connect/Topics_Ext_Content/IFC_External_Corporate_Site/Guide+to+Human+Rights+Impact+Assessment+and+Management