

GUÍA DE ESTRATEGIAS PARA PROPIETARIOS DE ACTIVOS:

Cómo elaborar una estrategia de inversión

LOS SEIS PRINCIPIOS

PREÁMBULO DE LOS PRINCIPIOS

Como inversores institucionales tenemos el deber de actuar en el mejor interés de nuestros beneficiarios a largo plazo. Como base de este rol fiduciario, estamos convencidos de que los asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) pueden afectar el rendimiento de los portafolios de inversión (en diferente medida entre empresas, sectores, regiones, clases de activos y a lo largo del tiempo). Además, reconocemos que la aplicación de estos Principios puede alinear de mejor manera a los inversores con objetivos más amplios de la sociedad. Por lo tanto, siendo consecuentes con nuestras responsabilidades fiduciarias, nos comprometemos con las siguientes premisas:

- 1 Incorporaremos asuntos ASG en los análisis de inversión y en los procesos de toma de decisiones.
- 2 Seremos propietarios activos e incorporaremos asuntos ASG en nuestras prácticas y políticas de propiedad.
- 3 Procuraremos una divulgación adecuada de los asuntos ASG por parte de las entidades en las que invertimos.
- 4 Promoveremos la aceptación e implementación de los Principios en el sector de las inversiones.
- 5 Trabajaremos en conjunto para incrementar nuestra efectividad en la aplicación de los Principios.
- 6 Cada uno de nosotros emitirá informes sobre nuestras actividades y progreso con respecto a la aplicación de los Principios.



MISIÓN DEL PRI

Creemos que un sistema financiero global económicamente eficiente y sostenible es una necesidad para la creación de valor a largo plazo. Este sistema recompensará la inversión responsable a largo plazo y beneficiará tanto al medio ambiente como a la sociedad en conjunto.

El PRI trabajará en pro de lograr establecer este sistema financiero global y sostenible incentivando la adopción de los Principios y la colaboración para su aplicación, promoviendo el buen gobierno corporativo, la integridad y la rendición de cuentas, y afrontando obstáculos para instaurarlo como base de las prácticas, estructuras y regulación del mercado.

DESCARGO DE RESPONSABILIDAD DEL PRI

La información contenida en este informe tiene fines exclusivamente informativos y no tiene el propósito de servir como recomendación de inversión, legal, tributaria o de otro tipo en la que se deba basarse para hacer una inversión o tomar otra clase de decisión. Este informe se suministra con base en el entendimiento de que los autores y la editorial no están emitiendo una recomendación sobre asuntos y servicios profesionales legales, económicos, de inversión o de otra índole. El PRI no se hace responsable del contenido de los sitios web y de los recursos de información a los que se haga referencia en este informe. El acceso facilitado a estos sitios o el suministro de dichos recursos de información no constituye un aval por parte del PRI con respecto a la información contenida en ellos. Salvo que se indique de manera explícita lo contrario, las opiniones, recomendaciones, hallazgos, interpretaciones y conclusiones expresadas en este informe son las de varios colaboradores que hicieron contribuciones para el informe y no representan necesariamente los puntos de vista del PRI o de los signatarios de los Principios para la Inversión Responsable. La inclusión de ejemplos de empresas no constituye de ninguna manera un aval de estas organizaciones por parte del PRI o de los signatarios de los Principios para la Inversión Responsable. Aunque nos hemos esforzado al máximo para garantizar que la información contenida en este informe se haya obtenido de fuentes confiables y actualizadas, la naturaleza cambiante de las estadísticas, leyes y normatividad puede generar retrasos, omisiones o imprecisiones en dicha información. El PRI no se hace responsable de ningún error u omisión, o de ninguna decisión hecha o acción realizada con base en la información contenida en este informe, o de ninguna pérdida o perjuicio que resulte o haya sido causado por tal decisión o acción. Toda la información contenida en este informe se suministra tal como se presenta, sin aseguramiento de integridad, exactitud, actualidad o de los resultados obtenidos por medio del uso de dicha información, y sin garantía de ningún tipo, explícita o implícita.

AGRADECIMIENTOS

Este documento fue creado con base en un artículo de debate de 2016 sobre estrategias para propietarios de activos. El PRI lo preparó con el apoyo de varios signatarios de los Principios de Inversión Responsable, quienes compartieron su experiencia en el desarrollo del artículo de debate. Las recomendaciones contenidas en este documento son obra tanto de los colaboradores como del PRI. Por lo tanto, no se deben interpretar como representación de los puntos de vista de alguno o varios de los signatarios de los Principios de Inversión Responsable. El PRI expresa sus sinceros agradecimientos a todos los colaboradores por sus valiosos aportes al proyecto, en particular a:

- Yvonne Bakkum, Directora Ejecutiva, FMO Investment Management
- Wouter Bosschaart, Consultor de Estrategias en Sostenibilidad, Delta Lloyd Asset Management
- Jaap van Dam, Director Principal de Estrategias de Inversión, PGGM
- Perrine Dutronc, Directora Ejecutiva, Inflection Point Capital Management
- Andrew Gray, Gerente, Gobierno Corporativo de Inversiones, AustralianSuper
- Gunnela Hahn, Directora de ISR, Iglesia de Suecia
- Emma Jane Joyce, Gerente Senior, Estrategia e Inversión Responsable, Ireland Strategic Investment Fund
- Kees Koedijk, PhD, Profesor, Facultad de Negocios TiasNimbas, Universidad de Tilburgo
- Linda-Eling Lee, Directora Ejecutiva, Jefe Global de Investigación ASG, MSCI
- Katharine Preston, Directora, Inversión Responsable, OPSEU Pension Trust
- Alfred Slager, PhD, Profesor, Escuela de Negocios y Sociedad TIAS
- Mark Walker, Director Global de Inversiones, Uninvest Company

Además, el PRI agradece a los miembros del [Comité Asesor de Propietarios de Activos del PRI](#) por su asesoramiento en el desarrollo de esta guía.



CONTENIDOS

PREÁMBULO	5
RESUMEN EJECUTIVO	7
INTRODUCCIÓN: EL PROCESO DE LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN	10
PASO 1: CONTEXTO	14
PASO 2: VISIÓN Y MISIÓN	17
PASO 3: PRINCIPIOS DE INVERSIÓN	20
PASO 4: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS	23
PASO 5: IMPLEMENTACIÓN (OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA)	27

PREÁMBULO

LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN RESPONSABLE A LARGO PLAZO HAN LLEGADO PARA QUEDARSE

Cuando el PRI publicó su artículo de debate sobre estrategias de inversión para propietarios de activos titulado «Elaboración de una estrategia de inversión», se puso de manifiesto que, aunque muchos propietarios de activos se han comprometido con la inversión responsable, el trabajo que se realiza para incorporar la sostenibilidad en las estrategias de inversión institucional aún es insuficiente.

Los propietarios de activos necesitan regresar a «la ofensiva» cuando se trata de su estrategia de inversión. Mientras la economía política y la macroeconomía global continúan emitiendo señales contradictorias, cada vez se vuelve más crítico que los propietarios de activos demuestren estrategias de inversión sólidas y concienzudas que incorporen asuntos ambientales, sociales y de gobierno corporativo (ASG) para maximizar el rendimiento de las inversiones a largo plazo y gestionar de mejor manera los riesgos y, a menudo, las expectativas de los beneficiarios.

Desde que se publicó el artículo de debate, el sector ha presenciado el surgimiento de nuevas iniciativas que apoyan la incorporación de asuntos ASG. Por ejemplo, los propietarios de activos ahora cuentan con orientación suministrada a través de las recomendaciones del Grupo de Trabajo en el Reporte Financiero de Temas Climáticos (TCFD por sus siglas en inglés) de la Junta de Estabilidad Financiera (FSB por sus siglas en inglés). Las recomendaciones del TCFD se diseñaron para ayudar a las empresas e inversores a comprender y gestionar los riesgos climáticos.

En el caso de los actores del sector que lideran dando ejemplo, el propietario de activos más grande del mundo, GPIF, anunció recientemente que han incorporado cuestiones ASG en sus principios de inversión. Dicho anuncio envía un mensaje claro sobre la importancia sistémica de los asuntos ASG como creadores y conservadores del valor.

Además de estos avances, el ímpetu del mercado encaminado hacia un enfoque de inversión responsable a largo plazo parece ser imparable. Después de estar siguiendo el mercado ASG / de ISR durante más de una década, los últimos 18 meses se han sentido más como un punto de inflexión, como el momento en el que finalmente la inversión responsable llegó a los titulares de la prensa financiera y pasó a ser parte de la corriente principal.



Xander den Uyl
Fideicomisario, ABP

Dado el rumbo de la tendencia, una estrategia de inversión sólida es aquella que evalúa cuestiones de sostenibilidad a largo plazo y comprende cómo las megatendencias globales le darán forma a nuestro entorno de inversión futuro. No se trata de un ejercicio de marcar casillas sino un punto de inicio fundamental para la toma de decisiones de inversión, el cual mejora la gestión de los riesgos y maximiza los rendimientos para las generaciones actuales y futuras de beneficiarios.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA EJECUTIVOS Y MIEMBROS DE JUNTAS

Durante los últimos años se ha vuelto evidente que considerar cuestiones ASG materiales dentro del ejercicio activo de la propiedad y de las estrategias y decisiones de inversión no va en contra sino que es una parte integral del deber fiduciario de los inversores, la cual requiere que estos actúen en el interés del beneficiario final. Esto exige que la inversión responsable y la incorporación de asuntos ASG no sea una adición que simplemente es «bueno tener», por el contrario, deben integrarse de manera rigurosa en las estrategias de inversión de los propietarios de activos.

Estos actores financieros, quienes se encuentran en la parte superior de la cadena de inversión, tienen la capacidad de comunicarles a los administradores, entre otros grupos relacionados, qué tan esenciales son los asuntos ASG en la gestión de riesgos sistémicos tales como el cambio climático. Este fenómeno climático presenta importantes riesgos materiales para las carteras de inversión y, como resultado del Acuerdo de París, es de suma importancia que los inversores trabajen en conjunto con las empresas en sus carteras para identificar cómo pueden planificar su transición a un mundo con niveles bajos de emisiones de carbono.

Las recomendaciones del Grupo de Trabajo en el Reporte Financiero de Temas Climáticos (TCFD) de la Junta de Estabilidad Financiera (FSB), anunciadas el pasado mes de junio, suministran un marco de referencia para garantizar la transparencia en la manera como las empresas están abordando la problemática del cambio climático. Exhortamos a todos los inversores a adoptar dichas recomendaciones.

En consideración de su horizonte de inversión a largo plazo, los propietarios de activos se encuentran en una excelente posición para usar los factores ASG con el fin de generar valor para sus beneficiarios. Para que esto suceda, es fundamental que los propietarios de activos desarrollen objetivos de inversión ASG claros y que garanticen que estos objetivos estén debidamente soportados en todos los niveles de su organización. Aunque el progreso de la inversión con enfoque ASG no se está materializando tan rápidamente como se quisiera, las señales que se están viendo en el mercado evidencian que los avances van en la dirección correcta.



Kris Douma
Director, Prácticas de Inversión y Relacionamento, PRI

Sin embargo, nuevos retos surgen de manera simultánea. Los beneficiarios y la sociedad en general esperan cada vez más que los inversores contribuyan a los «objetivos más amplios de la sociedad», como fueron llamados originalmente en el preámbulo de los PRI. Los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU, que fueron lanzados en 2015, brindan un marco de referencia global para estos objetivos más amplios de la sociedad. Las estrategias de inversión van más allá de la incorporación de cuestiones ASG en la metodología de riesgo y rentabilidad, también incluyen las expectativas de impacto en el mundo real que tienen los propietarios de los activos en alineación con los ODS.

Vivimos en una época emocionante en la que las estrategias de los propietarios de activos deben enfocarse en gestionar riesgos ASG, buscando oportunidades de inversión sostenible para generar un buen nivel de rendimientos financieros y contribuir a la solución de los problemas más importantes de nuestra sociedad global. Esperamos que esta Guía de Estrategias sea de gran ayuda para los propietarios de activos en este importante viaje.

RESUMEN EJECUTIVO

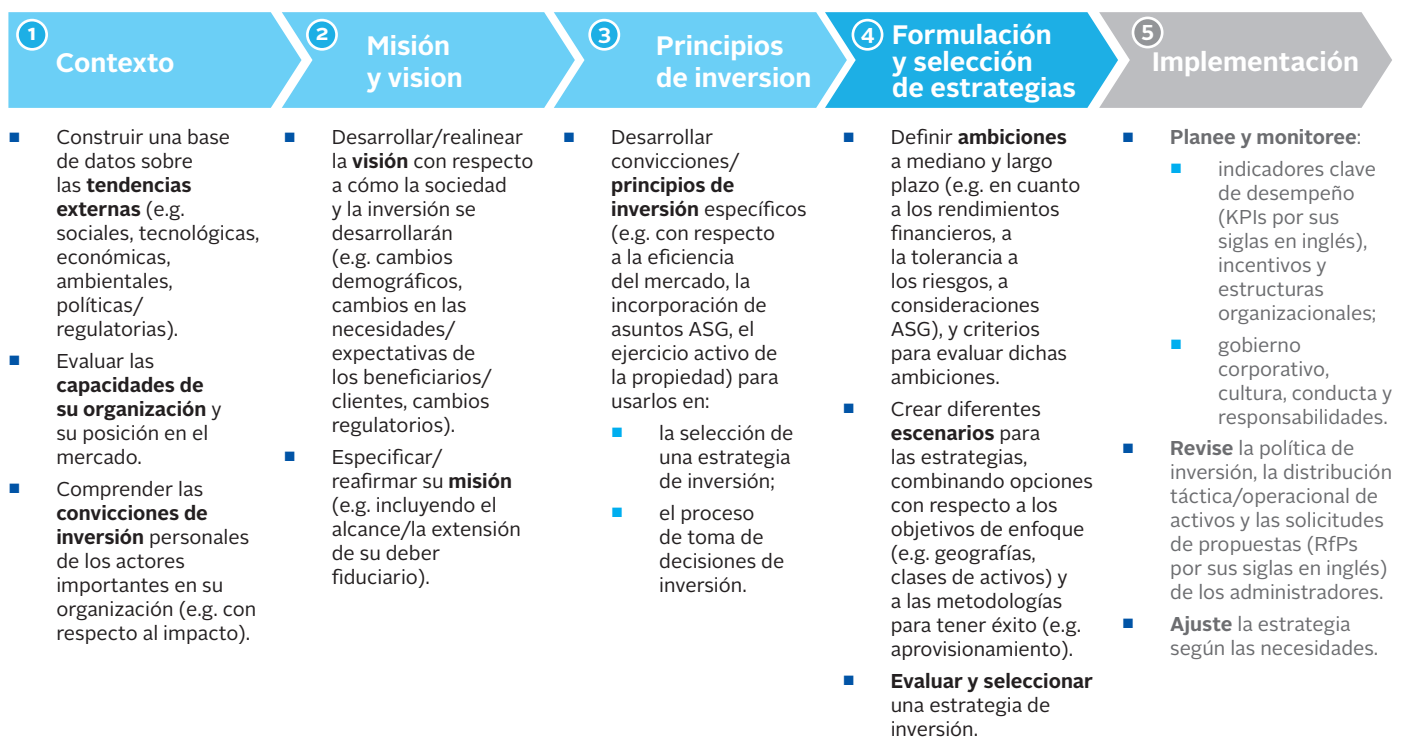
Elaborar una estrategia de inversión es el primer paso del proceso de inversión general de un propietario de activos. Los propietarios de activos deben elaborar una estrategia de inversión clara y explícita que comprenda de manera integral los siguientes aspectos: todas las tendencias a largo plazo que afectan sus carteras, cómo cumple el fondo el deber fiduciario del propietario de los activos y cómo puede el fondo operar de la forma más eficiente posible en beneficio de los beneficiarios y demás grupos relacionados.

Por esto, una aproximación metódica es fundamental. Sin embargo, las siguientes son algunas dificultades comunes: omisión de pasos, falta de consenso/alineación de la junta, falta de detalles/flexibilidad, o la creación de una estrategia sin considerar de manera suficiente cómo se implementará.

El proceso de la estrategia comienza, en términos generales, con un estudio amplio de los contextos externo e interno en los que ésta se desarrollará (Paso 1). Este estudio se usa para definir la visión de la organización para el futuro y su misión (Paso 2), continuando con un conjunto más específico de principios de inversión (Paso 3). Después, el proceso se reduce a seleccionar estrategias ejecutables y a distribuir estratégicamente el capital (Paso 4). Una vez se completan los cuatro pasos, la estrategia de inversión se traducirá en iniciativas para su implementación.¹

Para lograr su efectiva incorporación en la organización, todas las consideraciones de inversión responsable tienen que formar parte del proceso central de la estrategia de inversión.

Elaboración de una estrategia de inversión



> Paso altamente iterativo

Comunicación

Las consideraciones de inversión responsable tienen que formar parte del proceso central de la estrategia de inversión, no deben ser un esfuerzo separado y/o paralelo.

¹ Consultar [recursos adicionales del PRI](#) para conocer más detalles sobre la fase de implementación.

UN SECTOR EN EVOLUCIÓN: PREPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA EL FUTURO

El sector de las inversiones está evolucionando de múltiples maneras y lo más probable es que continúe evolucionando en los próximos años. El nivel de preparación de la organización para estos cambios se puede medir con base en las respuestas a unas cuantas preguntas clave:

- ¿Se extiende su deber fiduciario más allá de únicamente los beneficios financieros para los grupos relacionados?
- ¿Es el impacto positivo en el mundo real una parte explícita de su objetivo primario para los resultados de las inversiones?
- ¿Considera que los factores ASG son (riesgos y/u oportunidades) materiales?
- ¿Incorpora factores ASG en sus análisis de inversión?
- ¿Interactúa de manera activa con las empresas en las que invierte?

Un propietario de activos que responda «sí» en todas las preguntas anteriores puede considerar que su estrategia está adecuadamente preparada para el futuro ante un panorama de inversión cambiante, mientras que uno que responda «no» en todas las preguntas debe considerarlo una señal de alerta en cuanto a que su estrategia tiene una vida útil corta y necesitará reevaluarla a medida que el entorno en el que opera evolucione.

IMPACTO EN EL MUNDO REAL

Responder «sí» a las preguntas «¿Se extiende su deber fiduciario más allá de únicamente los beneficios financieros para los grupos relacionados?» y «¿Es el impacto positivo en el mundo real una parte explícita de su objetivo primario para los resultados de las inversiones?» significa que el propietario de activos está alineado con una perspectiva emergente que expande el punto de vista bidimensional tradicional de riesgo versus rentabilidad (el cual ya debería incluir *todos los factores ASG materiales*, en base a las actuales interpretaciones del concepto de [deber fiduciario](#)) con una tercera dimensión que rastrea el impacto en el mundo real que las inversiones pueden tener en el medio ambiente y/o en la sociedad.

Esta transición es tan importante para el siglo XXI como lo fue la incorporación del riesgo a la rentabilidad en el siglo XX.

Figura 1: Para los inversores que incluyen consideraciones más allá de los beneficios únicamente financieros, el impacto en el mundo real presenta un orden de preferencia que no es evidente de otra manera.

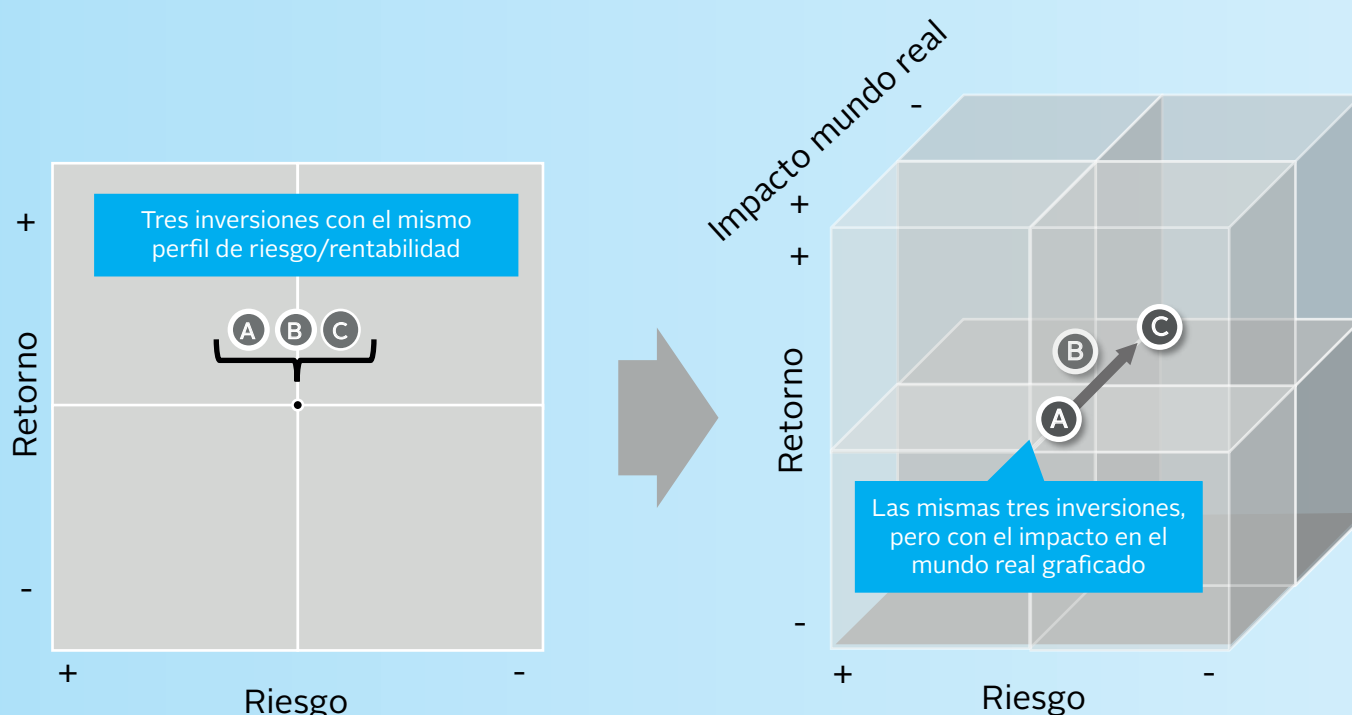
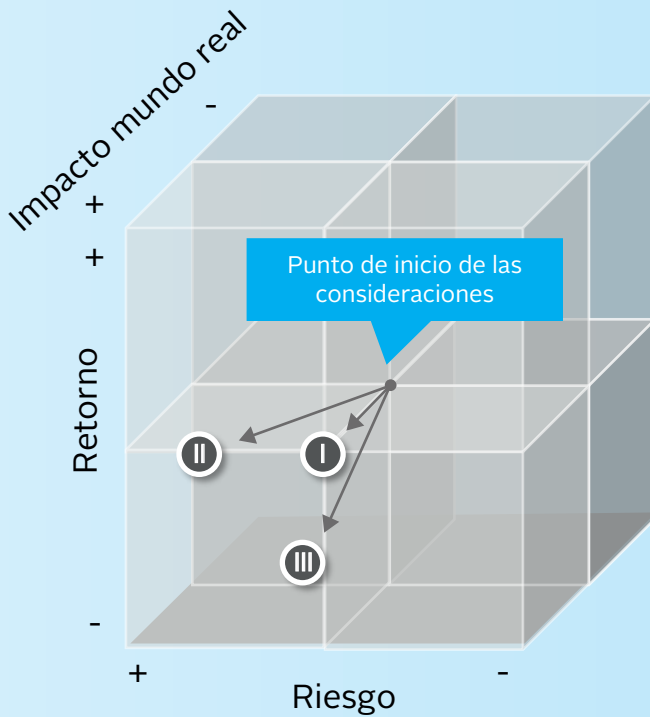


Figura 2: Los inversores que consideran el impacto en el mundo real como un objetivo primario escogerían priorizarlo incluso a posibles expensas del riesgo y la rentabilidad.



Cada inversor decidirá qué peso asignarle al impacto en el mundo real en su selección de estrategias de inversión y en sus decisiones de inversión.

Cada vez más inversores enmarcan sus expectativas de impacto en el mundo real –según lo exijan las consideraciones a largo plazo de los beneficiarios– en términos de los Objetivos de Desarrollo Sostenible de la ONU.

Para conocer más sobre el trabajo del PRI con respecto a los Objetivos de desarrollo Sostenible, consulte el sitio web www.unpri.org/sdgs.

INTRODUCCIÓN: EL PROCESO DE LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN

Elaborar una estrategia de inversión es el primer paso del proceso de inversión general de un propietario de activos. Los propietarios de activos deben elaborar una estrategia de inversión clara y explícita que comprenda de manera integral los siguientes aspectos: todas las tendencias a largo plazo que afectan sus carteras, cómo cumple el fondo el deber fiduciario del propietario de los activos, y cómo puede el fondo operar de la forma más eficiente posible en beneficio de los beneficiarios y demás grupos relacionados.

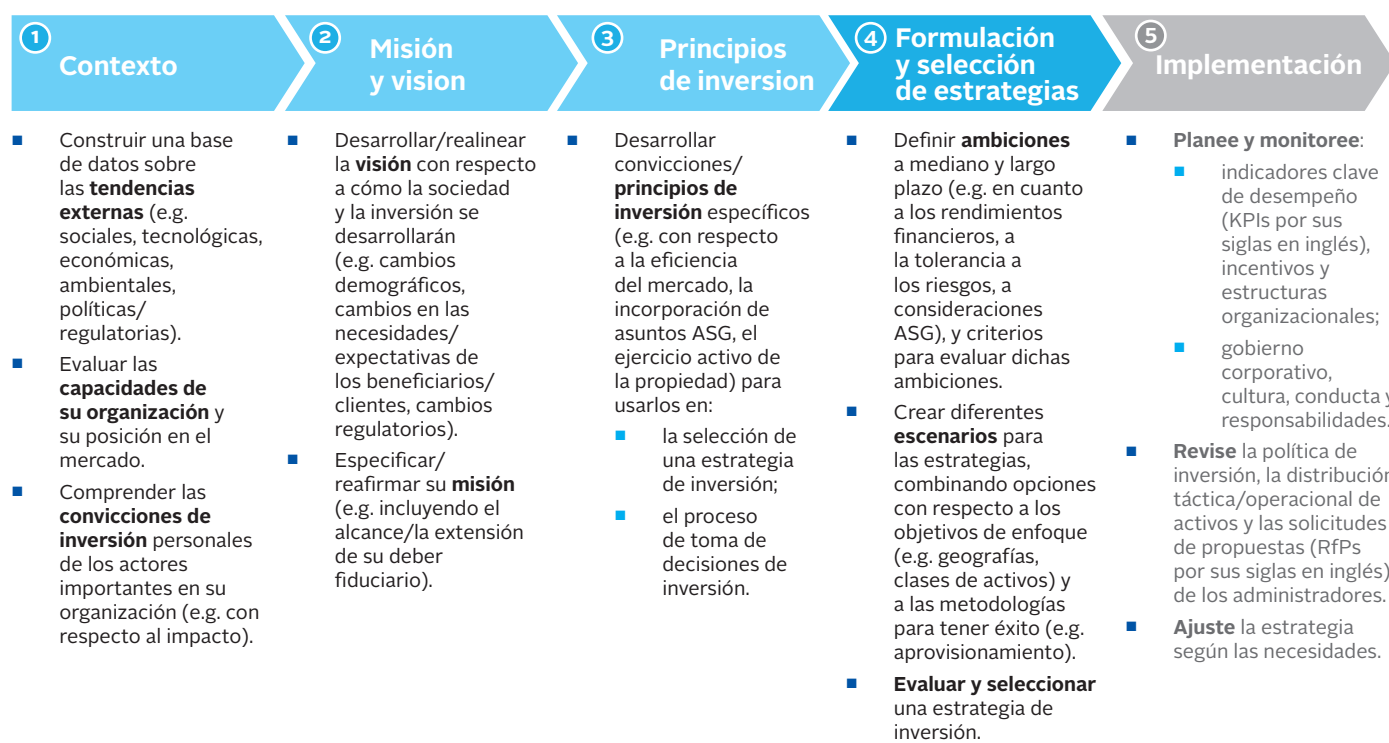
El proceso de la estrategia comienza, en términos generales, con un estudio amplio de los contextos externo e interno en los que ésta se desarrollará (Paso 1). Este estudio se usa para definir la visión de la organización para el futuro y su misión (Paso 2), continuando con un conjunto más específico de principios de inversión (Paso 3). Después, el proceso se reduce a seleccionar estrategias ejecutables y a distribuir estratégicamente el capital (Paso 4). Una vez se completan los cuatro pasos, la estrategia de inversión se traducirá en iniciativas para su implementación.²

Como en cualquier proceso de cambio, la comunicación es un aspecto clave que debe recopilar la retroalimentación de, y compartir el progreso con, las personas correspondientes *a lo largo de todo* el proyecto.

El proceso es tanto un arte como ciencia y es importante actuar con sentido de propiedad trabajando específicamente en pro de su organización. Aunque cada paso comenzará en el orden establecido, es probable que se deban retomar pasos anteriores para hacer los ajustes del caso a medida que nuevas percepciones lleguen a generar la necesidad de reevaluar conclusiones previas.

Para lograr su efectiva incorporación en la organización, todas las consideraciones de inversión responsable tienen que formar parte del proceso central de la estrategia de inversión.

Elaboración de una estrategia de inversión



> Paso altamente iterativo

Comunicación

Las consideraciones de inversión responsable tienen que formar parte del proceso central de la estrategia de inversión, no deben ser un esfuerzo separado y/o paralelo.

² Consultar [recursos adicionales del PRI](#) para conocer más detalles sobre la fase de implementación.

ACTORES CLAVE

Elaborar una estrategia de inversión requerirá la participación de muchos actores a lo largo de las diferentes etapas del proceso, el cual tomará más tiempo si los actores clave no están alineados, incluyendo a los miembros de la junta. Los detalles de los papeles o roles y de las respectivas responsabilidades se suministran en cada etapa correspondiente. Los siguientes son los papeles o roles más comunes en este tipo de procesos:

- **Junta:** Es esencial que la junta esté involucrada en el proceso a lo largo de todas las etapas para garantizar que la estrategia de inversión sea adecuada para la organización y que sea posible implementarla. La junta debe desempeñar un papel muy activo en el proceso, llevando a cabo acciones como interactuar con expertos externos.
- **Gerente general (CEO)/Gerente o director de inversiones (CIO)/gerente o director financiero (CFO) y subalternos inmediatos:** Todos los gerentes o directores deben estar en la misma página y eventualmente deberán liderar la implementación.
- **Proponente/director del proyecto:** Una persona del nivel ejecutivo debe estar a cargo del proceso. Comúnmente, el encargado es un director ejecutivo experimentado o un vicepresidente del departamento de inversiones experimentado, o el director del departamento de estrategia. La ejecución de la (revisión de la) estrategia de inversión se le asigna a un equipo liderado por una persona que le rinde cuentas al proponente del proyecto.
- **Comité de inversión:** Los miembros del Comité de inversión deben suministrar retroalimentación durante todo el desarrollo del proyecto, especialmente con respecto a los posibles escenarios, y también pueden tener una mayor participación de acuerdo a las características de la organización.
- **Inversores profesionales:** Brindarán una perspectiva con respecto a cómo la estrategia afectará las actividades de inversión del día a día, y tendrán que participar en el proceso para ganar aceptación. (Sin embargo, no se debe permitir que la inercia de un enfoque exageradamente pragmático domine el proceso)
- **Departamentos de apoyo:** Es posible que surja la necesidad de solicitar el apoyo de otros departamentos de la organización.
- **Grupos relacionados externos:** Si las inversiones se administran directamente, será beneficioso tener muy claras las capacidades de los administradores actuales para ejecutar futuros mandatos.

MÉTODO PARA PROPIETARIOS DE ACTIVOS CON RECURSOS LIMITADOS

A las organizaciones con recursos limitados se les incentiva a usar los pasos esbozados como guía. Las organizaciones deben enfocarse en los aspectos más relevantes de cada paso en su caso particular, incluyendo la determinación de cuáles grupos relacionados internos y externos deben participar. En los casos en los que se subcontratan algunas o todas las actividades de gobierno corporativo (e.g. gerente o director de inversiones subcontratado, administración fiduciaria), se debe establecer con total claridad quién es la persona o el equipo responsable de cada aspecto del proceso de desarrollo de la estrategia.

SINCRONIZACIÓN

El proceso debe ser parte de la agenda en por lo menos tres sesiones de la junta, lo que normalmente tomaría nueve meses como mínimo, dependiendo del estado previo de la estrategia de inversión y de los recursos disponibles. La estrategia debe monitorearse de manera continua, y una buena práctica es volver a realizar el proceso general después de un período de dos a cinco años.

PROBLEMAS COMUNES

Los siguientes son algunos posibles obstáculos del proceso o de pensamiento que se deben tener en cuenta y que se debe considerar mitigar desde el principio:

INVERSOR	RECOMENDACIONES
PROBLEMAS RELACIONADOS CON EL PROCESO	
Adelantarse directamente a la selección de la estrategia sin llevar a cabo los pasos anteriores (contexto, visión y misión, principios). Esto podría conllevar a simplemente terminar haciéndole un cambio incremental a la anterior estrategia de inversión.	<i>Examine, comprenda y elimine las posibles barreras que le impidan llevar a cabo todos los pasos (e.g. inercia organizacional, resistencia al cambio).</i>
Falta de solidez en los pasos o de voluntad para retomar pasos completados si la situación lo amerita.	<i>Asigne personal experimentado en los aspectos necesarios específicos y los recursos adecuados (especialmente tiempo) para cada uno de los pasos.</i>
La junta no está alineada debido a una participación parcial en el proceso o por diferencias que no fueron oportunamente tratadas. Falta de consenso con respecto a la necesidad de cambio. No escuchar las observaciones y comentarios de los beneficiarios y clientes. No tener en cuenta las perspectivas de los inversores profesionales.	<i>Implementar un ciclo oportuno de retroalimentación.</i>
PROBLEMAS RELACIONADOS CON LOS RESULTADOS	
El afán por llevar a cabo el proceso rápidamente/fácilmente lleva a la adopción de un enfoque de cortar y pegar que no se acopla a la estrategia de manera adecuada.	<i>Identifique lo que hace que su organización sea única y enfáticelo al principio de cada paso.</i>
La estrategia resultante es de tan alto nivel que no genera el cambio esperado ni suministra orientación con respecto a los aspectos en los que se debe hacer hincapié o a los métodos que le permitirán tener éxito.	<i>Determine el nivel de profundidad deseado en la fase de delimitación del alcance y realice el monitoreo respectivo.</i>
La estrategia resultante no es lo suficientemente flexible para adaptarse a los cambios de contexto y es demasiado prescriptiva como para que los inversores profesionales puedan operar eficientemente enmarcados en ella.	<i>Incluya diversidad de opciones, e.g. posibles respuestas para ciertos escenarios (externos), e incorpore la retroalimentación de los inversores profesionales, e.g. preocupaciones sobre capacidades.</i>
La evidencia de soporte y la fundamentación son deficientes y, por lo tanto, dificultan la aceptación durante la implementación.	<i>Garantice un minucioso modelamiento financiero y de riesgos y asegúrese de que hay un consenso profundo con respecto a los insumos utilizados. Realice pruebas de esfuerzo adecuadas, tanto contextuales como cuantitativas. Tenga presente que la evidencia de soporte puede salirse del entorno de referencia financiero tradicional.</i>
Se formuló la estrategia sin una perspectiva sobre cómo se implementaría.	<i>Asegure la participación de suficientes inversores profesionales en el proceso y pregunte qué iniciativas específicas resultarán de cada punto principal de la estrategia.</i>

COMUNICACIÓN

Una comunicación insuficiente es un riesgo significativo durante la revisión de la estrategia o en un proyecto de cambio de estrategia. Se necesita un plan de comunicación para atender tanto las comunicaciones internas como las externas: comunicar el progreso y recopilar retroalimentación por parte de personas claves a lo largo del proceso. Las experiencias muestran que casi siempre se subestiman los ejercicios tanto de comunicación como de recopilación de información.

En particular, es sumamente importante mantener una comunicación fluida con los grupos relacionados externos, incluyendo a los beneficiarios/clientes, accionistas y administradores de activos subcontratados. El tema de la inversión responsable puede ser una potente herramienta para mantener un adecuado relacionamiento con los grupos relacionados.

El plan debe ser flexible y se debe poder adaptar a circunstancias cambiantes. Un plan de comunicación inicial debe acordarse desde el principio del proceso y luego se debe reevaluar por lo menos una vez cada paso para mantenerlo alineado con los avances que se van logrando con base en la retroalimentación recopilada (e.g. confusión de los inversores profesionales, preocupación por parte de los beneficiarios/clientes).

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

- ¿Quién o quiénes serán responsables de comunicar los avances del proceso? ¿Quién o quiénes más participarán en la planeación y luego en la ejecución de las comunicaciones?
- ¿Cuáles son los actuales canales y procesos para comunicarse con los grupos relacionados (internos y externos)?
- ¿Cómo está segmentado el público interno (e.g. la junta, el equipo ejecutivo, los grupos de empleados, el comité de empresa)?
- ¿Cómo está segmentado el público externo (e.g. los beneficiarios/clientes, los administradores de activos externos, los accionistas)?
- ¿Cuáles son los objetivos clave del plan de comunicación y los temas clave de cada paso?
- Para cada segmento de público:
- ¿Cuáles son los mensajes clave? ¿Cuál es la frecuencia apropiada y la extensión adecuada?
- ¿Quién transmite el/los mensaje(s)?
- ¿Qué canales de comunicación se deben usar y con qué fines?
- ¿Qué tipos de comunicación deben darse en etapas tempranas del proceso? ¿Qué debe ocurrir cuando se haya seleccionado una estrategia de inversión?
- ¿Qué factores tienen probabilidad de causar ansiedad entre grupos relacionados específicos? ¿Cómo mitigará esta ansiedad?
- ¿Cómo recopilará retroalimentación sobre la comunicación y de qué grupos la recopilará? ¿En qué tipo de retroalimentación se concentrará?
- Otros...

PASO 1: CONTEXTO

Se necesita una evaluación sólida tanto del contexto externo como del interno en el que la estrategia se desarrollará con el fin de establecer un punto de partida común y fuerte para el proceso y de garantizar que la discusión entre todas las partes relevantes (en particular la junta y los ejecutivos) esté lo suficientemente fundamentada en hechos para que sea fructífera. También es importante evaluar cómo el contexto puede cambiar en el corto, mediano y largo plazo.

El contexto puede variar ampliamente para los diferentes tipos de propietarios de activos –esquemas de beneficios definidos, esquemas de contribuciones definidos, aseguradoras, fundaciones, dotaciones, etc.–, los cuales enfrentan diferentes responsabilidades (e.g. de largo plazo versus de corto plazo), contexto regulatorio, tasas de solvencia/coertura obligatoria, administración de activos y pasivos, etc.

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

EVALUACIÓN EXTERNA DE LOS ASPECTOS FUNDAMENTALES

Tenga presente cómo estos desarrollos (entre otros avances) sistémicos influirán en su cartera en el corto, mediano y largo plazo, anticipe cómo podrían los grupos relacionados reaccionar a estos desarrollos (e.g. beneficiarios/clientes, empleados, competidores, la sociedad en general) y considere cómo estos impactos variarán de acuerdo con el tipo de inversión (e.g. clase de activos, geografía, sector).

Tendencias sociales:

- Información demográfica (e.g. de edad avanzada, millennials)
- Exigencias de transparencia (e.g. laboral, fiscal, para prevenir/luchar contra la corrupción, de trazabilidad)
- Preferencias de los consumidores (e.g. en el contexto digital, con respecto a productos y servicios sostenibles –enmarcados dentro de las premisas del comercio justo, por ejemplo–)
- Individualidad versus comunidad (e.g. personalizado versus estandarizado, economía colaborativa)
- Pobreza/inequidad
- Seguridad alimentaria
- Derechos Humanos/laborales
- Diversidad
- Otros...

Tendencias tecnológicas:

- Macrodatos (big data)
- Redes sociales
- Servicios en la nube

- Conectividad (e.g. aplicaciones móviles, internet de las cosas)
- Ciberseguridad
- Robótica (e.g. aplicaciones industriales, vehículos autónomo, vehículos aéreos no tripulados –drones–)
- Tecnología de energías renovables
- Biociencias
- Inteligencia artificial
- Otros...

Tendencias económicas:

- PIB/productividad (por nación, por sector/industria)
- Proliferación de mercados emergentes
- Flujos de capital
- Tasas de cambio
- Inflación/deflación
- Desempeño/rendimientos del mercado
- Volatilidad del mercado en el tiempo
- Eficiencia del mercado
- Riesgo de mercado y riesgo colateral (tail risk)
- Disponibilidad de clases de activos
- Efectos de la economía financiera a causa de impactos ambientales (e.g. escasez de recursos) y otras preocupaciones ASG que tienen probabilidad de volverse importantes en los mercados
- Otros...

Tendencias ambientales:

- Cambio climático
- Escasez o interrupciones en el suministro de recursos (energía, agua, comida, tierra)
- Deforestación
- Contaminación (aire, agua, suelos)
- Biodiversidad
- Reciclaje/enfoque «de la cuna a la cuna» (hacia la economía circular)
- Materialidad de los riesgos y oportunidades ambientales para los mercados
- Otros...

Tendencias políticas y regulatorias:

- Cambios geopolíticos
- Normatividad incrementada y normas no vinculantes resultantes de las preocupaciones de la sociedad (e.g. metas de reducción de carbono, preocupaciones sobre los OGM, salud/seguridad, reacción a crisis financieras)
- Cambios en las políticas fiscales y normatividad en pro de la transparencia fiscal

- Cambios en la normatividad de gobierno corporativo
- Estrategias e involucramiento de los bancos centrales
- Olas de fragmentación/consolidación en la política y en el comercio (e.g. Acuerdo Transpacífico de Cooperación Económica –TPP–, expansión/retiros de la UE)
- Otros...

Consideraciones adicionales:

- ¿Cuáles son los cambios más dramáticos y/o disruptivos en las tendencias que podrían ocurrir de manera generalizada en la economía? (e.g. aumento dramático en la expectativa de vida humana, inteligencia artificial cada vez más sofisticada) ¿Cuál sería el impacto?
- ¿Dónde y cómo se está manifestando la inversión responsable en mayor medida?
- ¿Cuáles son las tendencias más específicas en temas tales como la inequidad global/regional/del país? (e.g. ingresos, oportunidad, justicia) ¿Cuáles tendencias ya están siendo impactadas por la comunidad inversionista?
- ¿Las empresas están teniendo en cuenta los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS)? ¿En qué medida influyen el comportamiento?
- Otras...

EVALUACIÓN INTERNA

También es importante entender la posición de su organización en el mercado, así como sus capacidades internas.

Evaluación organizacional:

- ¿Se tiene ya una estrategia de inversión clara?
- ¿Cuál es la posición con relación a las obligaciones financieras? Por ejemplo, ¿cuál es la posición con respecto al perfil de gestión de activos y pasivos? ¿Qué requisitos de liquidez tiene? ¿Qué otras necesidades tiene la organización para poder maximizar los activos disponibles con el fin hacer frente a los pasivos en el corto, mediano y largo plazo?
- ¿Cuál es la posición general de la organización en el mercado? (e.g. tamaño con respecto a otras, distribución de activos)
- ¿Cuáles son las capacidades de la organización para recopilar información y evaluar las tendencias e inversiones, y en qué medida puede hacerlo dentro de la organización? (versus la opción de basarse en análisis genéricos)
- ¿Se cuenta con suficientes administradores de inversiones/carteras internos/disponibles para contratar y con un entendimiento profundo del mercado y de la sostenibilidad en general?
- ¿Cuál es el modelo operativo y la estructura de la organización?

- ¿Cuál es la estructura de incentivos? ¿Cómo está alineada con los objetivos de largo plazo de la organización?
- ¿Qué nuevas relaciones y/o disrupciones potenciales se esperan en la cadena de valor del ejercicio de inversión?
- ¿Cuál es su proceso de transparencia?
- ¿Cuál es su cultura organizacional y qué tan fácil será lograr que evolucione? ¿Cuál es el historial de implementación de cambios en la organización?
- ¿Se tiene una posición clara con respecto a la inversión de impacto?
- ¿Qué acceso a/presencia en redes relevantes tiene la organización para conseguir oportunidades de inversión que la diferencien en el futuro?
- Otras...

Convicciones de inversión personales de los actores clave:³

- ¿Cuáles considera que son la responsabilidad y el propósito del propietario de activos para el que trabaja? ¿Asume un enfoque sistemático/científico o intuitivo/heurístico del proceso de toma de decisiones?
- ¿Espera que los recursos se vuelvan más abundantes o más escasos?
- ¿Cree que su sector está enfrentando un período de cambio disruptivo o un futuro estable?
- ¿Cuáles considera que son los principales incentivos que motivan a las personas involucradas en el mercado de inversiones? ¿Está esto alineado con lo que es importante para usted?
- ¿Considera que contribuir únicamente/principalmente al valor de los accionistas o contribuir valor en un sentido más amplio (e.g. a otros grupos relacionados también) es una responsabilidad de todas las empresas?
- ¿Cómo ve su propia responsabilidad personal en el contexto de una creación de valor más amplia? ¿Considera que esto se desvía de la opinión de otros actores clave?
- ¿Cómo cree que se verá el éxito de su organización dentro de 10-15 años?
- ¿Qué opina del concepto de gestión responsable?
- Otras...

3 Consultar la página 11.

PASO 1: ACCIONES Y PAPELES/ROLES

1. El líder del proyecto garantiza listas detalladas de:
 - a) tendencias que se deben examinar y recursos que se deben revisar;
 - b) puntos de evaluación organizacional disponibles y brechas que se deben cerrar;
 - c) grupos relacionados que se deben entrevistar para averiguar/confirmar sus convicciones de inversión personales.
2. El equipo del proyecto recopila informes sobre macrotendencias para proyectar su impacto en las carteras y para evaluar las capacidades internas que la organización tiene para abordar estos asuntos.
3. El proponente del proyecto organiza una reunión inicial con la junta, los ejecutivos y el líder del proyecto para evaluar la estrategia actual, discutir desarrollos sistémicos (incluyendo la potencial influencia sobre el perfil de riesgo/rentabilidad) y debatir consideraciones adicionales/futuras.
4. El líder del proyecto sostiene entrevistas con los miembros de la junta/fideicomisarios y con los ejecutivos para averiguar/confirmar sus convicciones de inversión personales.
5. El líder y el equipo del proyecto pueden generar la participación (a través, por ejemplo, de encuestas y/o grupos focales) de otros grupos relacionados (tales como los beneficiarios/clientes) para identificar con mayor profundidad insumos relacionados con factores externos (incluyendo asuntos ASG) que puedan influenciar resultados de inversión deseados.
6. La junta puede generar la participación de otros grupos relacionados para desarrollar sus propias convicciones de inversión personales e, incluso, preguntar las de dichos grupos.
7. El proponente del proyecto organiza talleres adicionales con la junta/fideicomisarios, los ejecutivos y el líder del proyecto para presentar y compartir los hallazgos iniciales y capacitar sobre temas relevantes (tales como la inversión responsable), si es necesario.

PASO 2: VISIÓN Y MISIÓN

Al tomar en cuenta todas las tendencias develadas en el Paso 1, Contexto, la organización puede comenzar a determinar o realinear su visión de cómo se desarrollará el mundo, y definir o reafirmar su misión. Al hacer esto, la estrategia de inversión que se desarrolle y las decisiones de inversión a las que ésta conlleve estarán alineadas con un propósito claramente articulado, así como con una perspectiva compartida del entorno de inversión esperado.

PARTICIPACIÓN A NIVEL DE LA JUNTA

Definir la misión de una organización y llegar a un acuerdo con respecto a la visión puede requerir un período de tiempo significativo ya que es esencial lograr un completo alineamiento de la junta.

VISIÓN DEL FUTURO

Su visión del futuro debe abarcar la manera en la que los factores macroeconómicos tradicionales se reflejan en sus inversiones en el tiempo, así como las expectativas de su organización con respecto a:

- la sociedad: una interpretación de tendencias generales del Paso 1, Contexto (e.g. información demográfica, macrodatos (big data), surgimiento de mercados emergentes, cambio climático, transparencia fiscal);
- evolución de los beneficiarios/clientes: cómo cambiarán las necesidades y preferencias de sus beneficiarios/clientes (e.g. expectativas cambiantes con respecto a la flexibilidad de esquemas pensionales –especialmente para planes de contribución definida–), cambio de la mentalidad de exigir exclusivamente rendimientos financieros);
- sector de propietarios de activos: cómo evolucionará el papel de los propietarios de activos (e.g. concepciones cambiantes sobre el deber fiduciario, enfoque a largo plazo versus enfoque a corto plazo, impacto de los cambios regulatorios);
- transición del entorno de inversión: cómo las tendencias globales están dándoles forma a los mercados financieros y a las expectativas de inversión.

EJEMPLO

- *«Vemos a la población madurando en edad, enriqueciéndose y enfocándose más en el impacto social y ambiental a largo plazo de sus acciones. Vemos al sector de propietarios de activos dividiéndose en grandes actores concentrados por un lado y pequeños actores fragmentados por otro lado. Vemos a la normatividad evolucionando para motivar al sector de propietarios de activos a crear impactos financieros (entre otros tipos de impactos) positivos en la gente y/o el planeta como objetivos duales. Vemos a la economía experimentando estancamiento a largo plazo a medida que el crecimiento en China desacelera y el cambio climático tiene un impacto negativo sobre las perspectivas de economía en desarrollo, conllevando a menores rendimientos financieros durante períodos extendidos».*

MISIÓN

El enunciado de una misión plasma la razón de ser de la organización en palabras. La misión de un propietario de activos incluye la manera en la que la organización atenderá a sus grupos relacionados (e.g. beneficiarios/clientes, empleados, sociedad), así como un elemento diferenciador explícito (o implícito) que lo separe de sus pares del sector. La libertad que la organización tiene para formular el enunciado de su misión variará de acuerdo a los tipos de entidades, por ejemplo: algunos fondos de beneficios definidos, incluyendo los fondos públicos de pensiones, pueden tener restricciones estrictas y/o tienen que ceñirse a una normatividad rigurosa, mientras que otros fondos tienen un amplio rango de opciones.

EJEMPLOS

- «Garantizar el futuro financiero y conservar la confianza de los educadores de California». (CALSTRS)
- «Empoderamos a los emprendedores a construir un mundo mejor». (FMO)
- «Nos enfocamos fuertemente en la inversión responsable y sostenible ya que consideramos que los factores ambientales, sociales y de gobierno corporativo crean riesgos y oportunidades reales para el Esquema, particularmente dada su naturaleza de largo plazo». (EAPF)
- «Nuestra meta global debe ser lograr los rendimientos de inversión requeridos para el sistema público de pensiones minimizando los riesgos, exclusivamente para el beneficio de los titulares de las pensiones desde una perspectiva a largo plazo, contribuyendo así a la estabilidad del sistema. [...] Al cumplir con nuestras responsabilidades de gestión responsable, continuaremos maximizando los rendimientos de inversión de valores de mediano a largo plazo para el beneficio de los titulares de las pensiones». (GPIF)
- «Pagando pensiones hoy, conservando pensiones para mañana». (OPTrust)
- «Como las pensiones son inversiones a largo plazo, el ERAFP ha puesto dos prioridades en el núcleo de su gobierno corporativo: conservar la equidad intergeneracional y vigilar la sostenibilidad de su gestión. Por lo tanto, la junta directiva del ERAFP garantiza que los beneficios que se están distribuyendo hoy no van en detrimento de los intereses de los beneficiarios del mañana». (ERAFP)

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

VISIÓN DEL FUTURO (EN CUANTO A LA SOCIEDAD):

- ¿Cómo está evolucionando la sociedad? ¿Cuál será el efecto de alto nivel sobre su cartera? ¿Qué cambios ocurrirán, permitiendo alcanzar el futuro esperado? ¿Cómo afectarán estos cambios, por ejemplo, las diferentes clases de activos?
- ¿Qué factores ASG espera que sean materialmente importantes y para cuáles clases de activos, para cuáles activos como tal y para cuáles tipos de carteras, y qué factores espera que no lo sean? ¿Cuáles son las diferencias con la actualidad y/o con el pasado?
- Posiblemente sería conveniente que se enfoque más en el impacto a nivel de cartera o en clases de activos individuales, dependiendo de si la organización administra activos directamente o si subcontrata este servicio.

- ¿Qué tendencias específicas puede la organización impactar o de cuáles puede beneficiarse?
- ¿Cuál será el papel/rol de las inversiones en la economía real?
- Otras...

VISIÓN DEL FUTURO (EN CUANTO A LOS BENEFICIARIOS/CLIENTES):

- ¿Cómo evolucionarán las perspectivas/necesidades/deseos de los beneficiarios/clientes (y demás grupos relacionados como los empleados)?
- ¿Qué esperarán los beneficiarios/clientes en materia de transparencia?
- ¿Qué esperarán los beneficiarios/clientes en materia de incorporación de factores ASG?
- ¿Qué esperarán los beneficiarios/clientes en materia de impacto positivo por parte del propietario de activos?
- ¿Qué opinan los beneficiarios/clientes de lograr y mantener un equilibrio entre metas puramente financieras y otros objetivos?
- Otras...

VISIÓN DEL FUTURO (EN CUANTO AL SECTOR DE PROPIETARIOS DE ACTIVOS):

- ¿Qué cambios ocurrirán en el sector de propietarios de activos?
- ¿Cuáles son las dinámicas generales del mercado de propietarios de activos?
- ¿Cómo están alineadas sus inversiones existentes con su actual visión del futuro?
- ¿Desplazarán los sistemas automatizados a los propietarios o a los administradores de activos, o a partes significativas de sus actividades actuales?
- ¿Se evaluará a los propietarios de activos con base en su nivel de enfoque en factores ASG?
- ¿En qué medida continuará el deber fiduciario incluyendo la responsabilidad relacionada con intereses generales de la sociedad tales como combatir el cambio climático, la inequidad social, etc.? ¿Su perspectiva actual está alineada con el entendimiento/interpretación actual del concepto de deber fiduciario?
- Otras...

VISIÓN DEL FUTURO (EN CUANTO A LA TRANSICIÓN DEL ENTORNO DE INVERSIÓN):

- ¿Tiene una preparación organizacional adecuada para reaccionar a las transiciones globales (por ejemplo, experiencia de la junta en la transición al enfoque bajo en carbono)?
- ¿Qué macro tendencias puede influenciar?

- ¿Qué desarrollos regulatorios son probables o posibles? ¿Espera que los responsables de formular políticas le exijan al sector de la administración de inversiones considerar factores ASG en mayor medida?
- ¿Sus actuarios tienen en cuenta los riesgos que implica la transición?
- ¿Su cartera se encuentra en condiciones óptimas para enfrentar eventos físicos relacionados con el clima y/o los riesgos de responsabilidad que emerjan de ese tipo de disrupciones?
- ¿Su cartera está descontando el riesgo relacionado con la transición que podría surgir del ajuste a una economía baja en carbono (cambios en las políticas, tecnología, opiniones de los inversores, etc.)?
- Otras...

MISIÓN

- ¿Tiene un enunciado de misión definido? ¿Qué papel quiere que desempeñe su organización en el mundo? ¿Por qué característica(s) quiere que su organización sea conocida?
- ¿Cómo están alineadas sus inversiones existentes con su actual misión?
- ¿Cuánta amplitud da a su mandato en la elaboración de un enunciado de misión?
- ¿Su misión lo separa de sus pares del sector?
- ¿Ha considerado en qué medida se extiende su deber fiduciario más allá de suministrar únicamente beneficios financieros a sus grupos relacionados?
- ¿El impacto positivo en la gente y/o en el planeta hace parte de su objetivo primario?
- ¿Qué valor agregado/social quiere ofrecer?
- ¿En qué áreas de la inversión de impacto quiere desempeñar un papel predominante y de qué manera?
- ¿Cómo perciben sus diversos grupos relacionados su misión?
- Otras...

PASO 2: ACCIONES Y PAPELES/ROLES

1. El proponente del proyecto organiza una sesión de planeación con el líder del proyecto y la junta/los fideicomisarios.
2. El líder del proyecto recopila (a través de entrevistas y grupos focales) los puntos de vista en cuanto a la visión y misión existentes por parte de la junta/los fideicomisarios, los ejecutivos directivos, grupos relacionados como los beneficiarios/clientes y los líderes de pensamiento/expertos externos.
3. El equipo del proyecto lleva a cabo una revisión por pares tanto de la visión como de la misión.
4. El proponente del proyecto puede organizar uno o varios talleres sobre la visión y la misión con los grupos relacionados clave. El equipo del proyecto debe informar sobre la visión, la misión y los insumos recopilados.
5. El proponente del proyecto organiza una reunión de cierre con la junta/los fideicomisarios en la que se le da oportunidad a la junta para expresar opiniones, sugerencias, preguntas y pensamientos finales con respecto a la visión y misión antes de aprobarlas.

PASO 3: PRINCIPIOS DE INVERSIÓN

Después de determinar su visión del futuro y definir su misión, la organización tiene que respaldarlas con un conjunto de principios de inversión específicos (también conocidos como convicciones de inversión). Los principios deben ser un conjunto de enunciados claros y contundentes que le ayudarán a seleccionar su estrategia de inversión, informar su distribución de activos y alinear todas las decisiones de inversión. Estos principios tienen que comunicarse de manera adecuada y se debe lograr una aceptación generalizada de los mismos en todos los niveles de la organización.

La especificidad y cantidad de principios de inversión variará para cada propietario de activos. Las organizaciones pueden tener tan pocos como entre tres y cuatro principios de alto nivel o un número mayor de principios más específicos. Por lo tanto, es importante tener en cuenta que los principios de inversión serán consecuentemente la base para redactar su política de inversión.⁴

EJEMPLOS

- «Hay oportunidades únicas para los inversores a largo plazo».
- «Los mercados son eficientes y es difícil vencer al mercado: por lo tanto, nos concentramos en la operación de bajo coste».
- «La diversificación reduce el riesgo y nosotros la usaremos de manera efectiva para maximizar la rentabilidad con el menor nivel de riesgo posible».
- «Buscamos las oportunidades de inversión más atractivas con efectos ASG positivos que no requieran un intercambio financiero».
- «Al mantener nuestra liquidez, podemos aprovechar los períodos de desarticulación del mercado en los que su eficiencia es la mínima».
- «El cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible aumentará los rendimientos entre el mediano y el largo plazo».

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

- ¿Cuál es su enfoque de inversión orientador? ¿Considera que el mercado es eficiente o ineficiente? ¿Cuál es su postura ante las ineficiencias del mercado? Por ejemplo, ¿busca aprovechar las ineficiencias o las ignorará?
- ¿Cuál es su punto de vista con respecto al valor de la diversificación? ¿Cuál es su opinión sobre el impacto de excluir ciertas inversiones?
- ¿Considera que el manejo de los tiempos es importante para invertir de manera exitosa?

- ¿Qué tipos de riesgos incorpora (y en qué medida lo hace) en su estrategia de inversión? (e.g. de liquidez, de volatilidad, regulatorios, relacionados con el clima, tecnológicos)
- ¿La inversión activa produce rendimientos que exceden los costes?
- ¿El ejercicio activo de la propiedad produce rendimientos que exceden los costes?
- ¿Cuál es su tolerancia al riesgo y a la volatilidad en relación con sus obligaciones?
- ¿Considera que los factores ASG son importantes con respecto a los rendimientos de las inversiones (a través de los riesgos u oportunidades)?
- ¿Incorpora factores ASG en su proceso de toma de decisiones? ¿Su organización tiene las capacidades para hacerlo?
- ¿Está dispuesto a/autorizado para descartar o incluir inversiones independientemente de su atractivo financiero? (e.g. tabaco, energía nuclear)
- ¿Alguna preferencia específica es impulsada debido a la naturaleza de sus beneficiarios/clientes? (e.g. regiones específicas, requisitos de descarte o inclusión particulares)
- ¿Usa la metodología «mejor de la clase»?
- ¿Cuál es su punto de vista con respecto al beneficio de una perspectiva de inversión a largo plazo?
- ¿Por qué estándares quiere que se rija la cartera? (e.g. el Pacto Global de la ONU)
- ¿Sus principios son aplicables a toda la base de activos? ¿Crearé conjuntos adicionales de principios para grupos específicos de activos?
- ¿Invertirá de manera temática? (e.g. inversión con enfoque bajo en carbono)
- ¿Tiene en cuenta el impacto sobre las personas/el planeta? ¿Cómo se transforma esto en decisiones de inversión?
- ¿Qué lo llevaría a cambiar los principios?
- Otras...

PASO 3: ACCIONES Y PAPELES/ROLES

1. El comité de inversión, el gerente o director de inversiones y el líder del proyecto desarrollan o revisan (a través de talleres y/o discusiones) un conjunto de principios con base en la visión y misión que aprobó la junta.
2. El proponente del proyecto presenta la versión preliminar de los principios en la siguiente sesión de la junta para su respectiva discusión y aprobación.

⁴ Consultar el documento [Política de inversión: Proceso y práctica – Una guía para los propietarios de activos](#)

UN SECTOR EN EVOLUCIÓN: PREPARACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE INVERSIÓN PARA EL FUTURO

Como se mencionó en los primeros tres pasos, el sector de las inversiones está evolucionando de múltiples maneras y lo más probable es que continúe evolucionando en los próximos años. Antes de continuar con el Paso 4, Formulación y creación de estrategias, puede que sea útil evaluar qué tan lista está la organización para estos cambios.

Esto se puede medir a través de las respuestas a unas cuantas preguntas clave. Las respuestas deben fluir de manera natural a partir de su visión, misión y principios de inversión, ya que si no ocurre así, es necesario que revise los pasos iniciales para comenzar a evaluar potenciales estrategias de inversión.

1. ¿Se extiende su deber fiduciario más allá de únicamente los beneficios financieros para los grupos relacionados?
2. ¿Es el impacto positivo en el mundo real una parte explícita de su objetivo primario para los resultados de las inversiones?
3. ¿Considera que los factores ASG son (riesgos y/u oportunidades) materiales?
4. ¿Incorpora factores ASG en sus análisis de inversión?
Actualmente existe un rango dentro del cual los propietarios de activos incorporan factores ASG, desde el desempeño básico y la exploración basada en normas hasta integrar actividades del ejercicio de propiedad con factores ASG dentro de criterios tradicionales de la toma de decisiones de inversión.
5. ¿Interactúa de manera activa con las empresas en las que invierte?

Esto se refiere a interactuar con las empresas una vez se hace una inversión en ellas (e.g. votar en las asambleas generales anuales o conocer a la gerencia para influenciar de alguna manera la estrategia de la empresa).

Aunque existe un rango de posibles respuestas para cada pregunta (e.g. el grado en el que incorporan factores ASG en su análisis de inversión), responder simplemente sí o no le permitirá construir el perfil más claro de la posición de la organización con respecto a estos temas. Un propietario de activos que responda «sí» en todas las preguntas anteriores puede considerar que su estrategia está adecuadamente preparada para el futuro ante un panorama de inversión cambiante, mientras que uno que responda «no» en todas las preguntas debe considerarlo una señal de alerta en cuanto a que su estrategia tiene una vida útil corta y necesitará reevaluarla a medida que el entorno en el que opera evolucione.

Debe evaluar si se siente cómodo con el hecho de que el perfil resultante es la mejor opción para su organización, incluyendo evaluar si ese perfil es compatible con su visión, misión y principios de inversión establecidos. Si su perfil de preparación está alineado con su visión, misión y principios de inversión pero usted tenía en mente un perfil diferente, sería recomendable que repase los pasos iniciales.

DEBER FIDUCIARIO EN EL SIGLO XXI

La interpretación del deber fiduciario por parte de los inversores continúa evolucionando. En el sitio web [Deber fiduciario en el siglo XXI](#) del PRI se encuentra un debate completo sobre los temas, así como información sobre los proyectos actuales.

IMPACTO EN EL MUNDO REAL

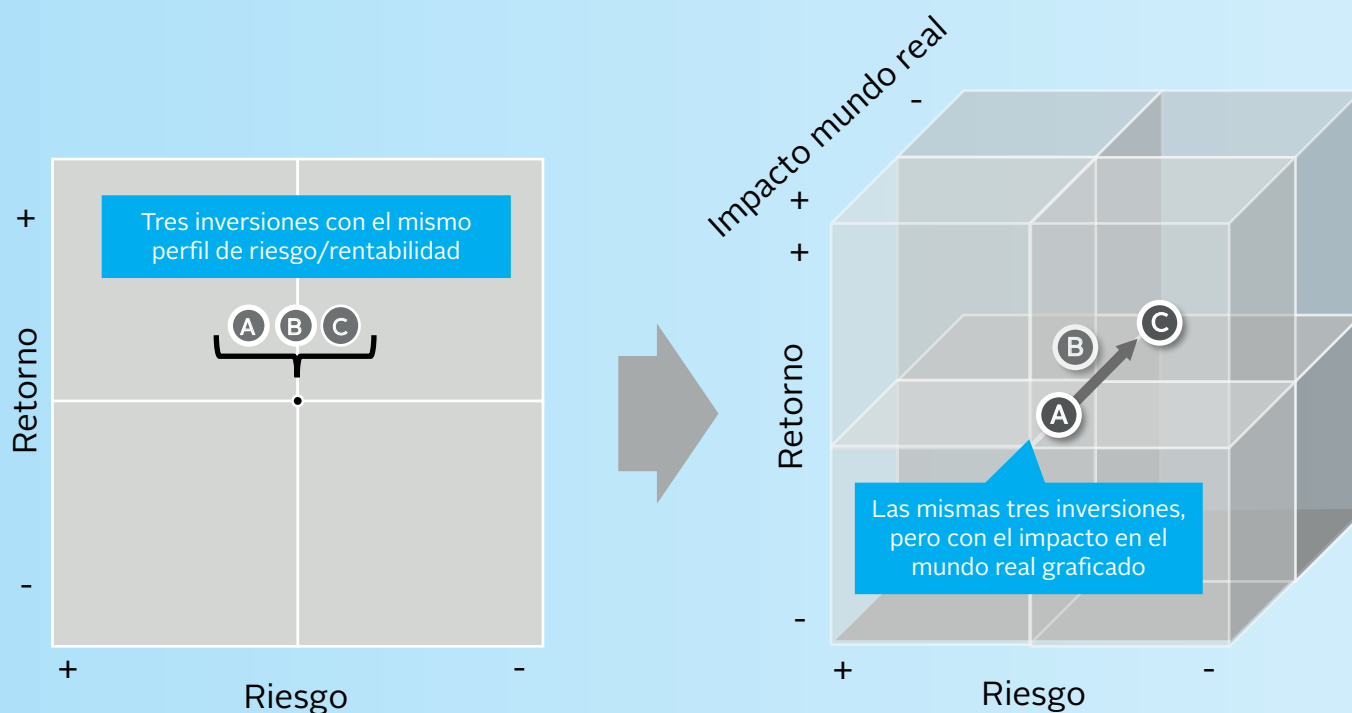
Esta transición es tan importante para el siglo XXI como lo fue la incorporación del riesgo a la rentabilidad en el siglo XX.

Responder «sí» a las preguntas «¿Se extiende su deber fiduciario más allá de únicamente los beneficios financieros para los grupos relacionados?» y «¿Es el impacto positivo en el mundo real una parte explícita de su objetivo primario para los resultados de las inversiones?» significa que el propietario de activos está alineado con una perspectiva emergente que expande el punto de vista bidimensional tradicional de riesgo versus rentabilidad (el cual ya debería incluir todos los factores ASG materiales, en base a las actuales interpretaciones del concepto de [deber fiduciario](#)) con una tercera dimensión que rastrea el impacto en el mundo real que las inversiones pueden tener en el medio ambiente y/o en la sociedad.

Esta transición es tan importante para el siglo XXI como lo fue la incorporación del riesgo a la rentabilidad en el siglo XX ya que lleva a las estrategias de inversión al siguiente nivel, creando explícitamente un entorno macroeconómico que fomenta los rendimientos a largo plazo y promueve un sistema financiero sostenible.

Para conocer más sobre el trabajo del PRI en pro a un sistema financiero sostenible, consulte el sitio web www.unpri.org/sfs.

Figura 1: Para los inversores que incluyen consideraciones más allá de los beneficios únicamente financieros, el impacto en el mundo real presenta un orden de preferencia que no es evidente de otra manera.

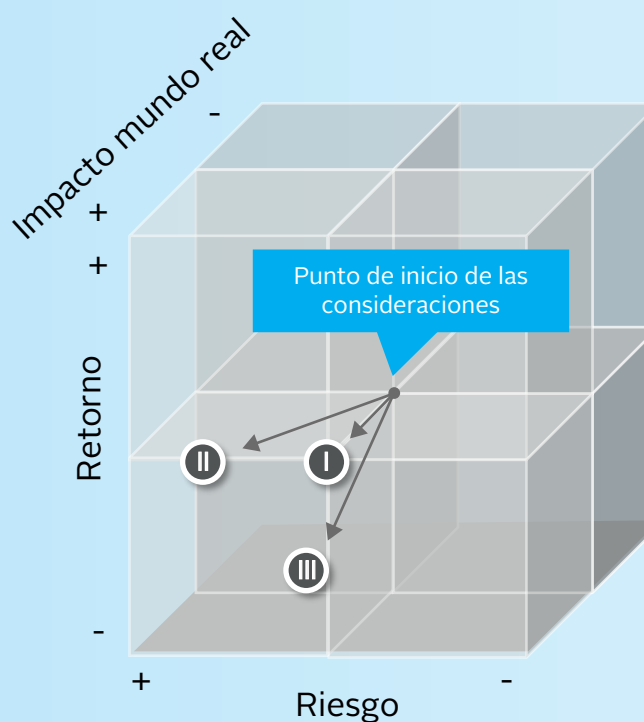


En la Figura 1, la visualización bidimensional (izquierda) muestra las tres inversiones en el mismo punto ya que no difieren en riesgo o utilidad. Sin embargo, en la visualización tridimensional (derecha), las inversiones se diferencian en el eje del impacto en el mundo real. Para el inversor que considere que el deber fiduciario se extiende más allá de únicamente los beneficios financieros para los grupos relacionados, habrá un orden de preferencia entre las tres inversiones que no era evidente cuando se evaluaron en la visualización bidimensional.

En la Figura 2, la cual muestra que la inversión I ofrece mejor impacto en el mundo real con base en la inversión inicial para la misma proyección de riesgo y rentabilidad, las inversiones II y III producirán un impacto en el mundo real pero a un riesgo proyectado mayor (la inversión II), y con menores rendimientos (la inversión III). Como en la Figura 1, cualquier inversor que tenga en cuenta el impacto en el mundo real escogería la inversión I con base en la inversión inicial, pero solamente los inversores que tengan el impacto positivo en el mundo real como objetivo primario escogerían las inversiones II o III con base en la inversión inicial (e.g. normas de desarrollo regulado con reglas de alerta roja predefinidas, o estrategias de inversión temática focalizadas en empresas tipo doble resultado final [double bottom line]).

Cada inversor decidirá qué peso asignarle al impacto en el mundo real en su selección de estrategias de inversión y en sus decisiones de inversión.

Figura 2: Los inversores que consideran el impacto en el mundo real como un objetivo primario escogerían priorizarlo incluso a posibles expensas del riesgo y la rentabilidad.



PASO 4: FORMULACIÓN Y SELECCIÓN DE ESTRATEGIAS

El Paso 4, Formulación y selección de estrategias, incrementa la especificidad y el trasfondo de los principios de inversión creado en el Paso 3. Se trata de un conjunto altamente iterativo de tres pasos secundarios:

1 AMBICIONES Y CRITERIOS

Establezca ambiciones específicas y defina los criterios para evaluar si éstas se han logrado.

2 ESCENARIOS

Cree escenarios que describan las posibles estrategias, combinando opciones con respecto a los objetivos de enfoque (e.g. clases de activos, sectores, geografías) y a las metodologías para tener éxito (e.g. opciones de aprovisionamiento, gestión activa versus pasiva).

3 SELECCIÓN

Evalúe los escenarios de las estrategias con base en los criterios de las ambiciones, clasifíquelos y, cuando esté satisfecho, seleccione una estrategia de inversión. En muchos casos, ninguno de los escenarios iniciales cumplirá con todos los criterios. Esto lo obligará a repetir y reexaminar los pasos iniciales hasta que surja una estrategia de inversión conveniente.

DEFINICIÓN DE AMBICIONES Y CRITERIOS

Las ambiciones se derivan de y respaldan los principios (y a su vez la misión, como consecuencia). Proveen también el nivel de especificidad requerido para definir los criterios con respecto a los cuales se podrán evaluar y clasificar los posibles escenarios de estrategias.

Además, incluirán términos que sean financieros (tales como alcanzar un coeficiente de financiación o una meta de crecimiento particulares) y, potencialmente, términos que sobrepasen las consideraciones financieras inmediatas (tales como proveer un amplio bienestar para los beneficiarios que satisfaga las aspiraciones tanto sociales como financieras a largo plazo, o alineando la cartera de inversiones con el

futuro bajo en carbono para garantizar la sostenibilidad para los beneficiarios).

Los criterios deben ser preferiblemente cuantificables, incluyendo aquellos que se relacionen con consideraciones ASG, y deben contar con suficiente información asequible para permitir una diferenciación significativa entre los diferentes escenarios. Cuando los criterios se refieran a un punto de referencia financiero, se necesitará el punto de referencia correcto para orientar el desempeño e informarles a los grupos relacionados en una etapa posterior.

Las ambiciones y sus criterios pueden ir más allá del resultado directo de las inversiones para incluir elementos tales como métricas operacionales y capacidades organizacionales (e.g. atractivo de la estrategia para profesionales talentosos).

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

- ¿Cuál es su meta de riesgo y rentabilidad? ¿Absolutos o relativos con respecto a un punto de referencia particular?
- ¿Quiere conseguir mejores resultados que sus pares del sector? ¿Mejores en qué medida?
- ¿Cuál es su horizonte de inversión preferido?
- ¿Cuál es el coste requerido para ejecutar? (e.g. ¿es la gestión prohibitivamente costosa?)
- ¿Cuál es su habilidad para ejecutar? (e.g. ¿se acopla a las habilidades/competencias de su organización?)
- ¿El impacto positivo en la gente y/o en el planeta es un objetivo primario o secundario?
- ¿En qué dominios de la corriente principal y en qué áreas ASG o de impacto quiere sobresalir?
- ¿Qué beneficios cuantificables generará para sus beneficiarios/clientes aparte de los rendimientos financieros? (e.g. desarrollo regional, reducción de las emisiones de CO₂)
- ¿Está tratando de alinearse con alguna perspectiva específica de los beneficiarios/clientes? (e.g. un fondo de pensiones del sector de la salud descartando inversiones en la industria del tabaco)
- ¿Qué nivel de inversión en temas de impacto específicos quiere alcanzar?
- ¿Cuál es su cronograma de tiempo para el impacto que espera generar?
- ¿Quiere ser un propietario activo con un papel significativo?
- ¿Qué necesidades de los grupos relacionados busca satisfacer? (e.g. ser una organización atractiva para profesionales talentosos)
- ¿Qué tan bien alineado está el escenario con su misión?
- ¿Qué tan bien alineado está el escenario con las consideraciones de cumplimiento en el futuro?
- Otras...

EJEMPLOS

AMBICIÓN	CRITERIOS
Coeficiente de financiación buscado	X
Superar el punto de referencia	X% sobre el índice Y
Alcanzar la meta de crecimiento	X% anual
Incrementar el desarrollo económico en nuestro país/región	X%
Apoyar a las generaciones más jóvenes	Los principales X para personas menores de Y
Reducir la huella de carbono	X%

CREACIÓN DE ESCENARIOS DE ESTRATEGIAS

Con el fin de crear escenarios de estrategias de inversión para evaluar, seleccionará combinaciones de los aspectos en los que quiere enfocarse y de los métodos que considera que le permitirán tener éxito, junto con métricas relevantes.

Para ilustrar la escala y complejidad de la creación de escenarios, considere que el universo de opciones de los aspectos en los que quiere enfocarse es el rango completo de distribuciones de inversión para: clases de activos, sectores, geografías, tipos de fondos, estrategias de fondos, horizonte de tiempo, tamaño de la inversión, tamaño de la participación con respecto a otras, entre otros elementos. En este punto, sus apreciaciones de la estrategia de inversión deben guiar su análisis sobre cuál será un número manejable de escenarios para considerar.

Muchos escenarios inmediatamente serán inadecuados debido a sus principios de inversión, y otros serán rechazados después de ser probados con base en sus ambiciones (e.g. si se tiene la ambición de evitar inversiones con altos niveles de carbono, muy probablemente se descalificarán opciones que tengan distribuciones significativas de activos en los sectores del petróleo y del gas; si se tiene una ambición enfocada en evitar un nivel alto de volatilidad, se descalificarán todas las opciones que impliquen inversión significativa de capital de riesgo).

Luego, se clasificarán los escenarios que queden. Idealmente, cada posible escenario será probado por medio de una evaluación que incluirá un modelo financiero, un modelo de riesgos y, posiblemente, un modelo de impacto en el mundo real. La profundidad y complejidad de estos modelos son opciones adicionales e importantes.

El resultado será una estrategia de inversión final que podrá ser aprobada.

TEMAS PARA TENER EN CUENTA

En qué enfocarse

A continuación suministramos una sugerencia de un rango de opciones para considerar. Sus criterios pueden restringir las opciones que se considerarán, conllevando a que algunas de las posibilidades sean inadecuadas inmediatamente.

- ¿Cuál es el rango de oportunidades de inversión que se considerarán y qué opciones se ven favorecidas?
 - Clases de activos (e.g. deuda, patrimonio, fondos cotizados, divisas, alternativas como la propiedad raíz, infraestructura, bienes de consumo, deuda/préstamos privados)
 - Sectores (e.g. productos de consumo, servicios

financieros, salud, energía, servicios públicos, materiales básicos, industriales, tecnología, telecomunicaciones) y subsectores – ¿en cuáles se debe hacer énfasis y cuáles se deben vetar?

- Geografías (región, país)
- Fondos de inversión privada o de capital de riesgo (e.g. crecimiento, etapa temprana, propiedad raíz, deudas intermedias [mezzanine], compras apalancadas, valores desvalorizados)
- Fondos de cobertura y estrategias de fondos (e.g. cuantitativos, por arbitraje, basados en un acontecimiento, macro globales, direccionales)
- Tipo de inversión (e.g. fondo de fondos, fondos mixtos, fondos focalizados, valores de renta variable individuales, emisiones de deuda individuales, inversiones conjuntas, estratégica, propiedad directa)
- Horizonte de tiempo (<5 años, 5-10 años, 10-20 años, >20 años)
- Tamaño de la inversión individual (\$M, % de la cartera)
- Participación en la propiedad (<1%, 1-5%, 5-20%, 20-50%, 50-100%)
- ¿Qué opciones contribuirán más a cumplir sus metas?
- ¿Cuáles son las características/atributos adecuados (rentabilidad, tipos de riesgos, etc.) para cada oportunidad de inversión?
- ¿Qué opciones favorecidas de la cartera general de diferentes oportunidades de inversión se deben considerar y por qué?
- ¿Qué opciones contribuirán más a lograr su ambición? ¿Cómo se están valorando las características de las carteras? (e.g. diversificación del riesgo)
- ¿Dónde se encuentran las principales necesidades de capital, desde una perspectiva económica y desde el punto de vista del impacto?
- ¿Hay nuevos vehículos que pudiesen explorarse para expandir el rango de opciones (ejemplos relacionados con asuntos ASG: bonos verdes, patrimonio vinculado con casos de éxito en un tema de impacto)?
- Otras...

Cada escenario incluirá una combinación de múltiples distribuciones de activos. El nivel de granularidad requerido variará pero debe ser suficiente para que pueda evaluar y comparar los escenarios.

Cómo tener éxito

El modelo operativo apropiado es esencial y las capacidades internas de la organización (tratadas al principio en el Paso 1: Contexto) orientarán sus decisiones en este caso.

- ¿En qué medida subcontratará la administración de inversiones o las administrará internamente tanto en el presente como en el futuro?
- ¿Administración activa o pasiva (para seleccionar las inversiones)?
- ¿Ejercicio de la propiedad activo o pasivo (i.e. relacionamiento con las empresas en las que invierte)? ¿Qué nivel de relacionamiento?
- ¿Qué alianzas podrían crearse para maximizar los rendimientos?
- ¿Cuál es su aproximación a la escala y al coste?
- ¿Cuáles son sus objetivos en relación con la transparencia y/o la presentación de informes?
- ¿Qué tanta innovación quiere financiar? ¿Qué tan paciente es su capital?
- ¿Qué alianzas podrían crearse para maximizar el impacto positivo de una inversión? (e.g. con otros propietarios de activos/inversores, con grupos públicos/privados)
- ¿Qué estilos de relacionamiento son los más adecuados para usted? ¿En qué situación se hará uso del relacionamiento para mejorar los rendimientos financieros o para mejorar el impacto positivo?
- ¿Considera que los futuros propietarios profesionales de activos combinarán tanto el análisis financiero como el análisis ASG, o cree que son habilidades independientes?
- Otras...

El siguiente es un ejemplo de una de las consideraciones incluidas en *Cómo tener éxito*, el cual consiste en comparar las opciones de administración: gestiones internas versus gestiones subcontratadas, y gestiones activas versus gestiones pasivas.

	GESTIONES INTERNAS	GESTIONES SUBCONTRATADAS
Gestiones activas	■ A la larga, los resultados de la administración activa superan los de la administración pasiva. ■ Tengo el volumen, la experiencia y las capacidades para administrar las inversiones requeridas a un menor coste que a través de un tercero, para una rentabilidad comparable.	■ A la larga, los resultados de la administración activa superan los de la administración pasiva. ■ Un tercero experimentado me brindará el rendimiento adecuado a menor coste.
Gestiones pasivas	■ A la larga, los resultados de la inversión pasiva superan los de la administración activa. ■ Tengo el volumen, la experiencia y las capacidades para administrar las inversiones requeridas a un menor coste que a través de un tercero, para una rentabilidad comparable.	■ A la larga, los resultados de la inversión pasiva superan los de la administración activa. ■ Un tercero experimentado me brindará el rendimiento adecuado a menor coste.

CÓMO SELECCIONAR UNA ESTRATEGIA DE INVERSIÓN

Finalmente, evaluará los escenarios con base en todo lo que la organización ha aprendido sobre sí misma en el proceso. Este es un período intenso en el que se definen las hipótesis y se llevan a cabo múltiples análisis a medida que se evalúan las hipótesis por medio de modelos a fin de probar la viabilidad de los resultados.

PARTICIPACIÓN A NIVEL DE LA JUNTA

Ahora este proceso se está moviendo hacia la fase de implementación y ejecución, y el ejecutivo probablemente asumirá un papel más preponderante con la participación activa de la junta reducida a la vigilancia y gobierno corporativo. Sin embargo, la junta puede conservar un papel significativo, por ejemplo a través de subcomités específicos.

Con frecuencia, algún escenario establecido no cumple uno o varios criterios y puede ser necesario retroceder un paso, ya sea creando un nuevo conjunto de escenarios para evaluar, o ajustando sus ambiciones o criterios. Cada escenario que se construyó será puesto a prueba utilizando un modelo financiero, un modelo de riesgos y un modelo de impacto ASG. Necesitará decidir las características, profundidad y complejidad apropiadas para el modelo con base en su ambición y criterios.

Los escenarios se clasificarán y aquellos que terminen en los primeros lugares pueden evaluarse más a fondo por medio de pruebas más avanzadas, incluyendo pruebas de esfuerzo que cubran desviaciones de las expectativas en el mercado, la economía general y factores internos (e.g. capacidades para un ejercicio activo de la propiedad a nivel interno), y tendencias ASG (e.g. el Grupo de Trabajo en el Reporte Financiero de Temas Climáticos de la Junta de Estabilidad Financiera recomienda análisis de escenarios climáticos).

Si esto conlleva a un resultado inaceptable, es probable que se requiera otra ronda de iteración hasta que se logre establecer una estrategia de inversión que se ajuste a su visión, misión y principios de inversión, calificada bajo sus propias ambiciones y criterios.

PASO 4: ACCIONES Y PAPELES/ROLES

1. El proponente del proyecto organiza uno o más talleres con el comité de inversión, el gerente o director de inversiones (CIO) y el líder del proyecto para establecer las ambiciones y los criterios a partir de los principios de inversión aprobados.
2. El líder del proyecto presenta las ambiciones y los criterios recomendados para su aprobación por parte de la junta.
3. Después del cierre, la mesa de trabajo preparará y evaluará los escenarios.
4. El proponente y el líder del proyecto presentan el escenario recomendado para que la junta sostenga el debate correspondiente.
5. En la siguiente sesión de la junta, ésta aprueba/autoriza (o le devuelve el proceso a la mesa de trabajo para que se realicen análisis adicionales).

PASO 5: IMPLEMENTACIÓN (OPERACIONALIZACIÓN DE LA ESTRATEGIA)

Aunque la implementación no hace parte de la elaboración de la estrategia, la mayoría de las fallas estratégicas ocurren durante la implementación y, por lo tanto, es esencial tener presentes elementos relacionados con la implementación durante el proceso de la estrategia de inversión, particularmente cuando se discutan las capacidades organizacionales.

Normalmente se dan fuertes debates alrededor de elementos como los indicadores clave de desempeño (KPIs), los incentivos y las estructuras organizacionales, pero se presta poca atención a elementos como la gobierno corporativo actual, la cultura, la necesidad de convencer a los respectivos públicos, el modelamiento de papeles/roles por parte de la alta gerencia, cómo cambiar comportamientos individuales, la responsabilidad clara ante la implementación de iniciativas y el desarrollo de las capacidades de los empleados.

Una vez se completan los cuatro pasos, la estrategia de inversión se traducirá en iniciativas para la implementación, por ejemplo, una política de inversión, distribución táctica y operacional de activos, y posiblemente una solicitud de propuestas (RfP) revisada para un nuevo administrador de inversiones o para renegociar el mandato de un administrador existente. Además, también es necesario formular un plan de monitoreo.

La parte de la política de inversión en la fase de implementación se encuentra esbozada en la guía [Política de inversión: Proceso y práctica](#) del PRI.

Para conocer más recursos del PRI sobre la fase de implementación, consulte el sitio web www.unpri.org/asset-owners.

CRÉDITOS

Autores:

- Tomi Nummela, Consultor, Mercer (antiguo Director Adjunto, Prácticas de Inversión, PRI)
- Kris Douma, Director, Prácticas de Inversión y Relacionamento, PRI
- Don Gerritsen, Jefe de la Benelux, PRI (antiguo Director Ejecutivo, Propietarios de Activos, PRI)

Agradecimientos especiales para Michael Jongeneel y Zach Hogan de Bain & Company por su contribución en la elaboración de esta guía.

Editor:
Mark Kolmar

Diseño:
Alessandro Boaretto

Los Principios para la Inversión Responsable (PRI por su sigla en inglés)

El PRI trabaja con su red internacional de signatarios para poner en práctica los seis Principios para la Inversión Responsable. Tiene como objetivo entender el impacto que las cuestiones ambientales, sociales y gubernamentales tienen en las inversiones y asesorar a los signatarios para integrar estos asuntos a sus decisiones sobre inversiones y propiedad. El PRI actúa en el interés a largo plazo de sus signatarios, de los mercados financieros y de las economías en las que operan y, particularmente, del medio ambiente y de la sociedad como conjunto.

Los seis Principios para la Inversión Responsable son un conjunto de principios de inversión voluntarios y orientativos que ofrecen un menú de posibles acciones para incorporar los asuntos ASG en la práctica de inversión. Los Principios fueron desarrollados por inversores para inversores. Al aplicarlos, los signatarios contribuyen al desarrollo de un sistema financiero global más sostenible.

Información adicional: www.unpri.org



Los PRI son una iniciativa de inversión en asociación con la Iniciativa Financiera del PNUMA y el Pacto Global de la ONU.

Iniciativa Financiera del Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (IF PNUMA o UNEP FI por sus siglas en inglés)

La Iniciativa Financiera del PNUMA es una alianza única entre el Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente (PNUMA) y el sector financiero global. La IF del PNUMA trabaja en estrecha colaboración con más de 200 entidades financieras signatarias de su Declaración sobre el Desarrollo Sostenible, así como con un conjunto de organizaciones aliadas para desarrollar y promover las conexiones entre la sostenibilidad y el ejercicio financiero. Por medio de redes de pares, investigación y capacitación, la IF del PNUMA lleva a cabo su misión para identificar, promover y realizar la adopción de las mejores prácticas ambientales y de sostenibilidad en todos los niveles de las operaciones de las entidades financieras.

Información adicional: www.unepfi.org



Pacto Global de Naciones Unidas

El Pacto Global de las Naciones Unidas es un llamado a las empresas alrededor del mundo para que alineen sus operaciones y estrategias con diez principios universalmente aceptados en las áreas de derechos humanos, condiciones laborales, medio ambiente y lucha contra la corrupción, y para que actúen en apoyo a los objetivos y asuntos de la ONU representados en los Objetivos de Desarrollo Sostenible. El Pacto Global de la ONU es una plataforma de liderazgo para el desarrollo, la implementación y la publicación de prácticas corporativas responsables. Lanzado en el año 2000, es la más grande iniciativa de sostenibilidad corporativa en el mundo, con más de 8.800 compañías y 4.000 signatarios no comerciales ubicados en más de 160 países, y más de 80 Redes Locales.

Información adicional: www.unglobalcompact.org

