



Guía práctica

GUÍA PRÁCTICA • CARBONBOX ACADEMY

Cómo tomar mejores decisiones climáticas en la junta directiva

Un marco simple para que las decisiones dependan menos de quién habla más fuerte y más de la información, los **roles claros** y las preguntas bien hechas.

INTRODUCCIÓN

En el juego The CarbonBox (Climate Week Medellín 2026), un comité con CEO, CFO, Marketing, Producción y Sostenibilidad tuvo que decidir al mismo tiempo sobre emisiones, caja y reputación. Eso pasa en las juntas de verdad. Esta guía te da un marco simple para que esas decisiones dependan menos de quién habla más fuerte y más de la información, los roles claros y las preguntas bien hechas.

1 • POR QUÉ LA JUNTA ES CLAVE

La junta decide cómo se mira el clima

91 %

Los directores lo saben, pero no lo hacen bien.

El 91 % cree que su junta debería dedicarle más tiempo a lo estratégico en sostenibilidad, y el 53 % de ellos reconoce que no lo hace bien.

FUENTE • BCG e INSEAD, 2022

70 %

Ya es la norma en las grandes empresas.

En 2024, empresas que suman el 70 % de la capitalización bursátil mundial reportaron que su junta supervisa los asuntos climáticos; en 2022 eran el 53 %.

FUENTE • OCDE, en Harvard Law School Forum on Corporate Governance, 2025

38 %

vs. 10 %

Se nota en los resultados.

Entre las empresas con un consejo de sostenibilidad establecido, el 38 % avanza de forma significativa en sus metas; sin ese consejo, solo el 10 %.

FUENTE • Deloitte, 2024 CxO Sustainability Report (2.103 ejecutivos, 27 países)

COLOMBIA

En Colombia ya hay reglas.

Desde la Circular Externa 031 de 2021 de la Superfinanciera, los emisores de valores revelan información ambiental y climática con los estándares TCFD y SASB. Con la Circular Externa 015 de 2025, las entidades financieras deben gestionar los riesgos ambientales, sociales y climáticos, y eso cambia cómo evalúan a sus clientes.

FUENTE • Superintendencia Financiera de Colombia, Circulares Externas 031 de 2021 y 015 de 2025



IDEA GUÍA

La junta no tiene que resolver sola el cambio climático. Sí tiene que asegurarse de que la empresa entienda sus riesgos y oportunidades y decida con esa información.

2 • GOBERNANZA CLIMÁTICA

Seis prácticas de gobernanza climática

1 Define quién responde.

La responsabilidad final por la resiliencia de largo plazo es de la junta. Elige la estructura que se ajuste a tu empresa:

- un comité dedicado;
- el tema dentro de un comité existente;
- varios comités;
- un director «campeón» si la empresa es pequeña.

Deja por escrito qué cargo de la gerencia responde y cada cuánto informa.

FUENTE • BCG 2022; WEF 2019 y 2026; NIIF S2

2 Asegura competencias.

Haz un diagnóstico de lo que la junta sabe sobre clima, programa formación y trae expertos externos cuando haga falta.

FUENTE • WEF 2026; IFC 2023

3 Integra el clima en la estrategia y en los riesgos.

Pide una evaluación de materialidad a corto, mediano y largo plazo, con escenarios. Úsala en el presupuesto, en las inversiones grandes y en el mapa de riesgos físicos y de transición. Pregúntate si algún activo podría quedar varado.

FUENTE • WEF 2019; G20/OCDE 2023, cap. VI; BCG 2022

4 Alinea los incentivos.

Si las metas climáticas son materiales, inclúyelas en la remuneración variable de la gerencia, con indicadores medibles y de largo plazo. El 80 % de las empresas que van al día con sus metas climáticas ya lo hace.

FUENTE • CDP 2025; NIIF S2; G20/OCDE 2023

5 Estima, reporta y verifica.

Empieza con una estimación de emisiones con método conocido y méjorala cada año. Toda meta pública debe tener indicadores y reportes regulares de avance. Considera una verificación independiente: en 2024 solo el 42 % de las 12.900 empresas que reportan sostenibilidad la tenía.

FUENTE • G20/OCDE 2023; OCDE en HLS Forum, 2025

6 Mira la cadena de valor.

Gran parte del riesgo y de las emisiones está en proveedores y clientes. El 87 % de las empresas que van adelante trabaja con ellos en temas climáticos. Revisa también que la vocería y el lobby de la empresa sean coherentes con sus metas.

FUENTE • CDP 2025; G20/OCDE 2023; WEF 2019

3 • CHECKLIST

Preguntas que tu junta debería hacerse

- ☐ ¿Quién en la junta y quién en la gerencia responde por el clima, y cada cuánto nos informan?
- ☐ ¿Qué riesgos y oportunidades climáticas son materiales para nuestro negocio a 1, 5 y 10 o más años?
- ☐ ¿Nuestras inversiones grandes pasan por un análisis de escenarios climáticos?
- ☐ ¿Tenemos una estimación de emisiones (alcances 1, 2 y, si es material, 3) con método y supuestos claros?
- ☐ ¿Nuestras metas tienen indicadores, responsables y presupuesto?
- ☐ ¿Qué parte de los ingresos viene de productos que ganan valor con la transición?
- ☐ ¿Algún activo o línea de negocio podría quedar varado? ¿Hay plan?
- ☐ ¿Los incentivos de la gerencia premian el largo plazo o empujan en contra de nuestras metas?
- ☐ ¿La junta tiene competencias para cuestionar lo que presenta la gerencia?
- ☐ ¿Qué exigen hoy nuestros clientes, bancos y reguladores, y qué exigirán en dos años?
- ☐ ¿Lo que comunicamos coincide con lo que estimamos y con lo que financiamos?
- ☐ Si usamos créditos de carbono, ¿complementan la reducción en lugar de reemplazarla, y podemos explicar su calidad?

FUENTE • Basado en las preguntas guía del WEF (2019 y 2026) y de BCG (2022). Adaptación de **CarbonBox**.

4 • ERRORES Y ATAJO COMUNES

GREENWASHING

Comunicar más de lo que haces. Sin una estimación que lo respalde, es un riesgo de reputación y, cada vez más, un riesgo legal.

GREENHUSHING

Callar lo que sí haces. Una de cada cuatro empresas con metas basadas en la ciencia no pensaba publicarlás.

FUENTE • South Pole, 2022

PROMETER SIN MEDIR

De más de 18.600 empresas que reportaron a CDP en 2022, solo 81 (0,4 %) cumplían todos los indicadores de un plan de transición creíble.

FUENTE • CDP, 2023

TERCERIZAR EMISIONES

Pasarle a un proveedor la parte más contaminante baja tus números directos, pero no las emisiones de tu cadena ni tu riesgo.

COMPENSAR ANTES DE REDUCIR

Los créditos de carbono complementan la reducción; no la reemplazan.

UNA SOLA ÁREA

Si solo lo lleva Sostenibilidad, el clima no llega a la caja, a la planta ni a la marca.

AGENDA DE CUMPLIMIENTO

Si el reporte se come la sesión, no queda tiempo para la estrategia.

FUENTE • BCG, 2022

5 • PLAN DE 90 DÍAS

Inspirado en los cinco pasos del Board Toolkit de Chapter Zero.

DÍAS 1 A 30**Ponerlo en la agenda**

- Una sesión de junta sobre clima, con Finanzas y Producción en la mesa.
- Define y deja por escrito quién responde.
- Haz un diagnóstico: qué te exige la regulación, qué piden tus clientes y tus bancos, y qué competencias faltan.

DÍAS 31 A 60**Estimar y priorizar**

- Estima tus emisiones (alcances 1 y 2, con una primera mirada al 3).
- Identifica los 3 a 5 riesgos y oportunidades más materiales y llévalos al mapa de riesgos.
- Haz una formación para la junta.

DÍAS 61 A 90**Decidir y comprometer**

- Aprueba metas con indicadores, responsables y presupuesto.
- Decide si las metas entran en los incentivos.
- Fija un seguimiento trimestral y define qué vas a comunicar, sin exagerar ni callar.

Para profundizar

BCG, How Boards Can Focus on What Matters in Sustainability (2022). [bcg.com/publications/2022/how-boards-can-improve-sustainability-governance](https://www.bcg.com/publications/2022/how-boards-can-improve-sustainability-governance)

Foro Económico Mundial y Deloitte, Board Leadership for Growth and Resilience: Guiding Principles for Climate and Nature Governance (2026).

Foro Económico Mundial y PwC, How to Set Up Effective Climate Governance on Corporate Boards (2019).

G20/OCDE, Principios de Gobierno Corporativo (2023), capítulo VI.

IFRS Foundation, NIIF S2: Información a revelar relacionada con el clima (2023).

IFC, Climate Governance Progression Matrix (2023).

Chapter Zero, Board Toolkit (2022).

CDP, Corporate Health Check (2025).

Superintendencia Financiera de Colombia, Circulares Externas 031 de 2021 y 015 de 2025.

CarbonBox Academy: carbonbox.app/academy

Agenda una cita →

Comienza ahora. Deja huella positiva.