

# **Sistemas de Manejo de Riesgos Ambientales**

*Un enfoque práctico*



Título:

**Sistemas de Manejo de Riesgos Ambientales.  
Un enfoque práctico**

**Depósito legal:** If74320083003668

**ISBN:** 978-980-6810-43-3

Esta publicación es el producto de una consultoría realizada por la CAF, con la cual la Corporación pretende apoyar a las instituciones financieras latinoamericanas en la promoción del desarrollo sostenible a través de sus operaciones, para así elevar el nivel de conocimiento sobre los principios y prácticas de gestión ambiental.

Las ideas y planteamientos contenidos en la presente edición son de exclusiva responsabilidad de sus autores y no comprometen la posición oficial de la CAF.

**Autor:** Mariángeles Camargo

**Editores:**

Dirección de Medio Ambiente  
Corporación Andina de Fomento  
*ambiente@caf.com*

**Coordinación y producción editorial:**

Dirección de Secretaría y Comunicaciones Corporativas  
Publicaciones de la CAF

**Diseño gráfico:** Leopoldo Palís

**Impreso en:** Panamericana Formas e Impresos  
Bogotá, Colombia-Junio 2009

La versión digital de este libro se encuentra en:  
[www.caf.com/publicaciones](http://www.caf.com/publicaciones)

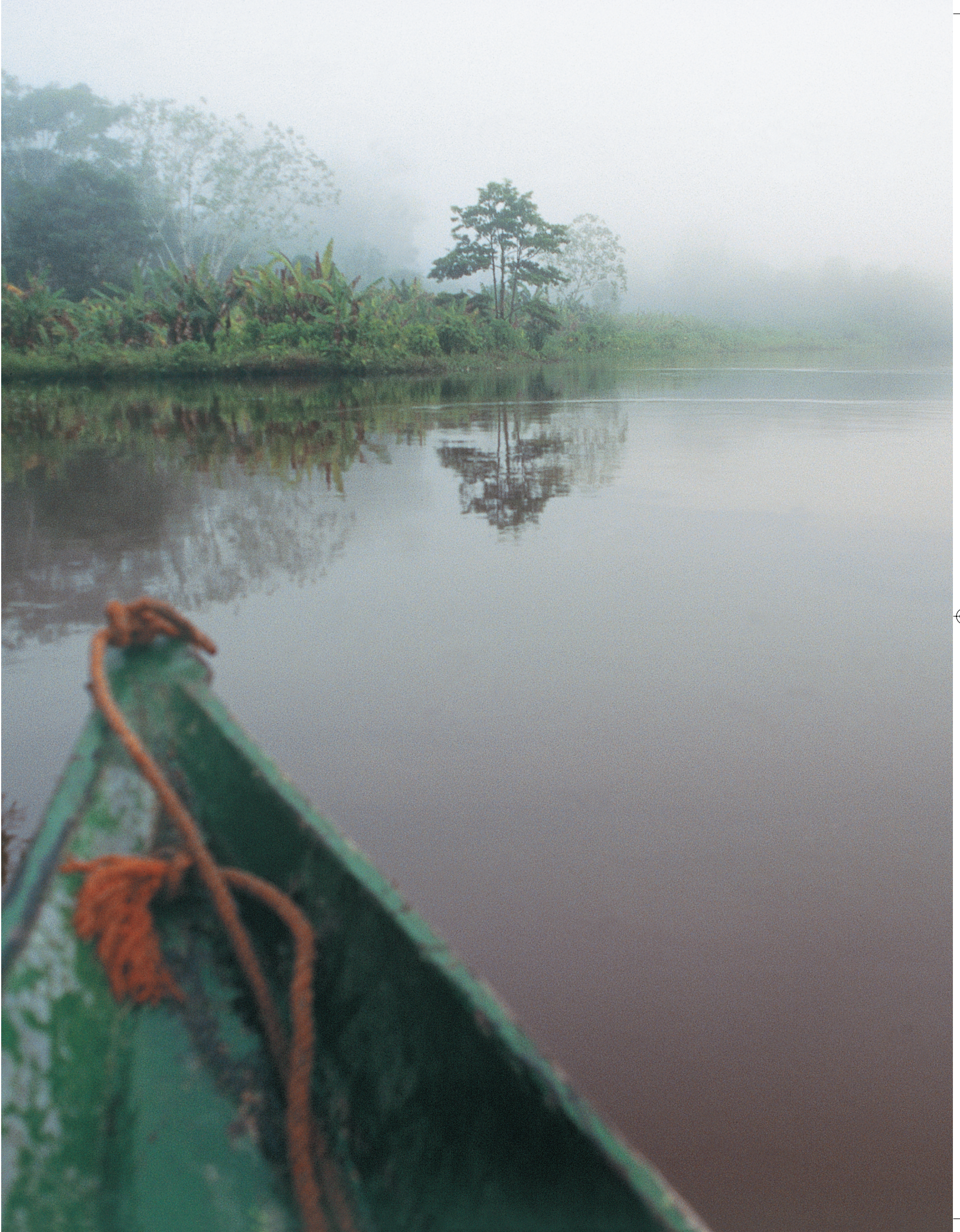
© 2009 Todos los derechos reservados  
Corporación Andina de Fomento

## Contenido

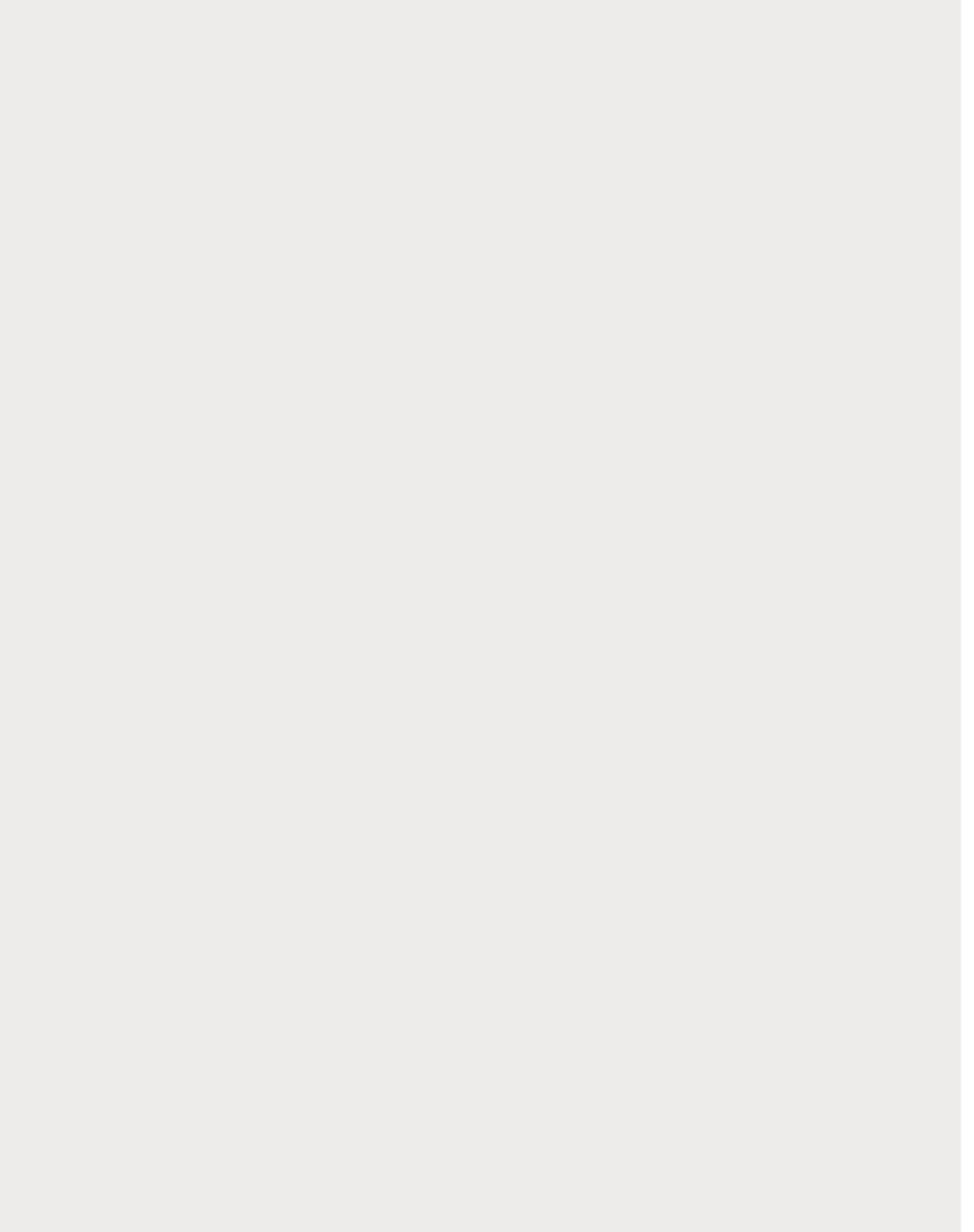
<b>Presentación</b>	<b>7</b>
<b>Introducción</b>	<b>9</b>
Marco conceptual	10
<i>Tipos de impacto de las instituciones financieras</i>	10
<i>Definición de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental (SMA)</i>	10
<i>Riesgo ambiental dentro de las instituciones financieras</i>	11
<i>Riesgo ambiental de los clientes de las instituciones financieras</i>	13
<i>Alternativas para el manejo de riesgos ambientales</i>	13
Importancia	14
<i>Aspectos financieros</i>	14
Marca	14
<i>Licencia social para operar</i>	15
<i>Competitividad</i>	15
<i>Creación de valor</i>	15
<i>Responsabilidad Social Corporativa</i>	15
Beneficios	15
<b>Elementos de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental</b>	<b>17</b>
Políticas	17
Objetivos	17
Proceso	18
Estructura	18
<b>Proceso de implementación de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental</b>	<b>19</b>
Planificación	19
<i>Establecimiento de la estructura</i>	19
<i>Establecimiento del cronograma de actividades</i>	21
<i>Asignación del presupuesto</i>	21
Identificación de necesidades	22
Establecimiento de la política	22
Características del Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental	23
<i>Diseño del proceso</i>	24
<i>Implementación</i>	25

<i>Medición y evaluación</i>	26
<b>Flujo del proceso</b>	<b>29</b>
Actividades excluidas	30
Filtro inicial	30
Evaluación de riesgos clave	30
Categorización	31
Análisis detallado	32
Manejo de riesgos	33
<i>Evaluación Ambiental (EA)</i>	33
<i>Consulta y divulgación pública</i>	34
<i>Compromisos contractuales</i>	35
Documentación	35
Aprobación y desembolso	35
Seguimiento	35
<b>Conclusiones</b>	<b>39</b>
<b>Referencias bibliográficas</b>	<b>43</b>









## Presentación

Como parte de su misión institucional de promover el desarrollo sostenible y la integración regional, la Corporación Andina de Fomento (CAF) ha venido desarrollando un importante esfuerzo en generar y promover estrategias y proyectos específicos, orientados a garantizar la sostenibilidad ambiental y la responsabilidad social de las operaciones que financia, así como un decidido compromiso con sus países accionistas para promover el desarrollo y fortalecimiento del sector ambiental.

En el contexto de este apoyo a sus países accionistas y en el marco de su Estrategia Ambiental, la CAF desarrolla su programa estratégico “Promoción del Desarrollo Sostenible en Instituciones Financieras”, el cual tiene como objetivo fomentar la internalización de los principios y prácticas de la gestión ambiental y social dentro del sector financiero de la región.

A nivel mundial, el sector financiero ha venido tomado cada vez más conciencia de cómo los impactos ambientales y sociales de los proyectos que financian, positivos o negativos, pueden generar a su vez importantes impactos en el perfil de riesgo y la rentabilidad de los mismos proyectos y las empresas, y que estos efectos, son transferidos directamente a la cadena de valor de sus inversionistas y financistas.

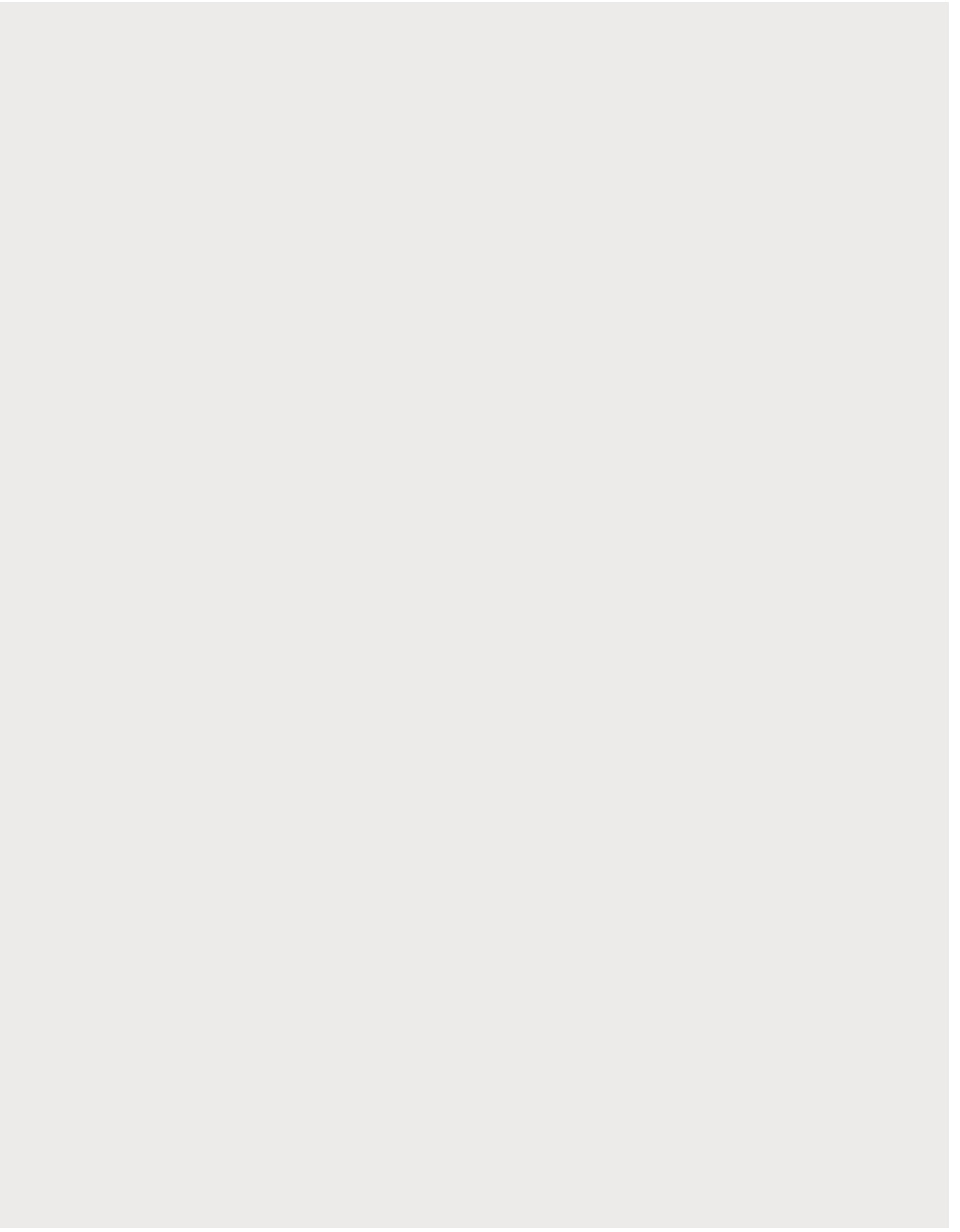
En consecuencia, el programa, a través de una serie de eventos, estudios, apoyos específicos y actividades de capacitación, ha contribuido a difundir el conocimiento y las prácticas para identificar, evaluar y gestionar el riesgo ambiental y social de las operaciones que las instituciones financieras de la región adelantan, y a orientar la capitalización de las oportunidades que representan los nuevos mercados ambientales emergentes.

De estas actividades realizadas por el programa, vale la pena destacar el curso de capacitación virtual en “Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales”, a través del cual se han formado a más de 40 profesionales de instituciones financieras de la región en estos temas.

Como un apoyo pedagógico a este curso virtual, la presente publicación, que hace parte de la serie Desarrollo Sostenible en Instituciones Financieras, pretende proporcionar una herramienta para abordar, a través de un enfoque sistemático, la gestión de los riesgos ambientales más relevantes asociados a los emprendimientos que las instituciones financieras de la región apoyan.

**José Carrera**

Vicepresidente de Desarrollo Social y Ambiental



## Introducción

Las instituciones financieras (IF), ahora más que nunca, están interesadas en invertir o realizar préstamos a clientes que se desarrollen desde los tres puntos de vista que conforman el triángulo del desarrollo sostenible: con buen desempeño económico, responsables ecológicamente y responsables socialmente. Las IF garantizan su propia permanencia en el largo plazo en la medida que sus clientes reúnan estas características.

En la actualidad, la relación entre las IF y sus clientes ha cambiado para hacerse menos distante y más sofisticada. Las IF están interesadas en hacer más de un negocio con el mismo cliente. De allí que parte de su servicio incluya acompañar al cliente en una relación que se parece a la de “socios”, pues en un análisis de riesgo basado en flujos de caja, es importante que el cliente mantenga un buen desempeño y que sus operaciones proyecten un crecimiento sostenible a largo plazo.

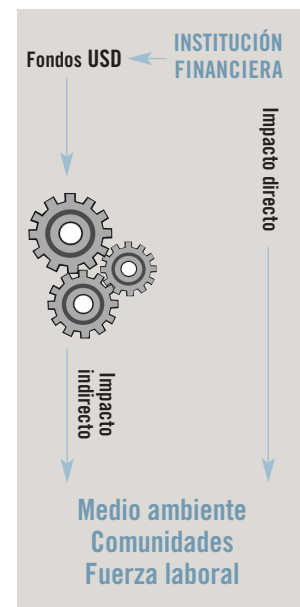
Asimismo, la motivación primordial de las IF ha cambiado, lo cual se evidencia al observar, por ejemplo, a los bancos más grandes que se han convertido en pioneros en la implementación de sus respectivos Sistemas de Manejo de Riesgo Ambiental (SMA). Hace algunos años, estas entidades fueron objeto de ataques por parte de Organizaciones No Gubernamentales (ONG), tales como *Rainforest Action* (RAN) y *Bankwatch*, entre otras. Ello sirvió como mecanismo de presión para que los bancos replantearan sus posiciones con respecto a la evaluación del riesgo ambiental y social de sus operaciones. Con el tiempo, la mayoría de las IF han empezado a ver su negocio dentro del contexto de responsabilidad ambiental y social, al dedicar esfuerzos importantes a la implementación de políticas, estándares, zonas de no inversión, y adherirse a principios tales como los Principios de Ecuador<sup>1</sup>. Esta tendencia, que se inició con los bancos más grandes en el mundo, ya no es ajena a las IF en países emergentes.

Al modificar su filosofía hacia prácticas de sostenibilidad, las IF pueden lograr resultados significativos. Como proveedores de recursos para una amplia gama de clientes, estas entidades juegan un rol fundamental en la promoción del desarrollo sostenible a través de industrias, sectores, regiones y comunidades, al asegurar que el dinero sea invertido de manera responsable. A su vez, esto brinda a las IF oportunidades para mejorar sus productos y servicios.

En su definición más amplia, un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental o de Gestión Ambiental es una herramienta que provee un enfoque sistemático para asegurar que las actividades ambientales de una organización sean bien manejadas. Para las IF, este concepto incluye tanto la gestión de riesgo ambiental y social –derivado de su impacto directo o indirecto– como el manejo de las oportunidades provenientes de un enfoque sostenible en las operaciones de sus clientes (p.e., productos verdes, líneas de crédito para ecoeficiencia, fondos de inversión responsable, promoción y financiamiento de producción más limpia, entre otros).

Este documento busca proporcionar una guía práctica para las IF que deseen diseñar e implementar un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental enfocado en la gestión de los riesgos ambientales y sociales de las operaciones de sus clientes. Con ello se pretende que las IF estandaricen procesos y que la evalua-

Ilustración 1:  
Tipos de impacto  
de las instituciones  
financieras



Fuente: elaboración propia.

ción del riesgo ambiental y social forme parte del proceso de análisis de riesgos en general, es decir, que no sea un proceso adicional ni paralelo.

La implementación de un SMA busca proporcionar una herramienta a los involucrados en el proceso de gestión de riesgo crediticio, que apoye la toma de decisiones: las IF no buscan retirarse cuando vean que sus clientes actuales o potenciales desarrollan actividades que son sensibles o que presentan riesgos ambientales y sociales, pero tampoco debe obviarlos o no gestionarlos. La idea fundamental es gestionar y mejorar los riesgos en lugar de evitarlos.

## Marco conceptual

### Tipos de impacto de las instituciones financieras

#### *Impactos directos*

Conocidos también como la “huella interna”, los impactos directos son aquellos ocasionados por el funcionamiento normal de la IF como ente físico. El consumo de recursos como agua, energía, papel y el uso de combustible para el transporte aéreo o terrestre de los ejecutivos de la IF, son algunos ejemplos de impactos directos. Otro tipo de impacto directo puede ser el ruido o las incomodidades ocasionadas a comunidades vecinas durante la construcción de oficinas. Los impactos directos sobre la salud y la seguridad laboral están asociados a las características físicas de las áreas de trabajo de los funcionarios de la IF (p.e., iluminación de oficinas, uso de mobiliario ergonómico y pantallas protectoras para los monitores de los computadores, entre otros).

#### *Impactos indirectos*

Los impactos indirectos negativos son aquellos ocasionados principalmente por las actividades de inversión y crédito de las IF en desarrollo de su objeto social. Se consideran indirectos pues no son ocasionados por la IF directamente, pero sí por sus clientes o compañías en las que invierte. Dichos impactos se producen normalmente en los diversos sectores económicos y en diferentes áreas geográficas donde la IF presenta exposiciones de riesgo. Un ejemplo de impacto indirecto son las emisiones atmosféricas ocasionadas por una fábrica de ladrillos, a la cual la IF le ha concedido un préstamo para capital de trabajo.

### Definición de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental (SMA)

A efectos de este documento, un SMA se define sencillamente como un proceso que establece los pasos a seguir para eliminar o reducir el impacto ambiental adverso de las IF sobre el medio ambiente y las personas<sup>2</sup>, ocasionado por sus actividades indirectas. Físicamente, un SMA toma la forma de un manual de procedimientos, donde se establecen los objetivos, su implementación, los responsables y las políticas y normas que respaldan su cumplimiento.

No existe un modelo de SMA universal, pues es difícil diseñar uno aplicable a varias IF en condiciones similares. Las características de cada sistema dependerán en gran parte de la filosofía de la IF frente al manejo del riesgo ambiental, el tipo de productos que ofrece y el mercado donde opera. Sin embargo, existen modelos de SMA adoptados por otras IF, así como lineamientos y guías elaboradas por entidades multilaterales que pueden ser adaptados al diseño de un SMA en una IF específica.

Es importante resaltar que para que un SMA cumpla con su propósito, no tiene que ser un mecanismo complejo y sofisticado. En muchos casos, las IF retrasan la implementación de su SMA, a la espera de

diseñar modelos complejos que sobredimensionan sus necesidades. Un SMA puede iniciarse con un modelo sencillo que incluya los productos o sectores más sensibles, y ajustarse gradualmente para incorporar el resto de las operaciones.

Existen diferentes aspectos a evaluar con un SMA. La IF deberá enfocarse en uno o varios de ellos, dependiendo de las características de la operación, cuando considere que representan un riesgo importante para la operación. En cualquier caso, el alcance del SMA debe ser proporcional a la dimensión de las operaciones de la IF y el impacto ambiental de sus clientes. Algunos criterios incluyen:

- País donde se desarrolla la operación.
- Sector al cual pertenece la operación.
- Ubicación de la operación, es decir, instalaciones del cliente.
- Áreas aledañas al lugar donde se desarrolla la operación.
- Activos involucrados en la operación (p.e., maquinaria, terrenos).
- Etapa de la operación: preconstrucción, construcción u operación.
- Facilidades o actividades asociadas a la operación principal que se está financiando.
- Capacidad de los dueños de la compañía para manejar los riesgos de la operación.
- Papel y capacidad de terceros (p.e, contratistas, cadena de proveedores).

### **Riesgo ambiental dentro de las instituciones financieras**

Las IF dedican una porción importante de sus recursos al diseño y aplicación de sistemas sofisticados para el manejo de riesgos, que les permita balancear la ecuación riesgo-rendimiento. Así como se contempla el riesgo país, el de mercado, de liquidez y otros, se debe considerar el riesgo ambiental en cada una de las operaciones que se evalúan.

De no ser reconocidos, medidos y manejados adecuadamente, los impactos sobre el ambiente, la comunidad y los trabajadores, pueden representar tres tipos diferentes de riesgo: crediticio, legal y reputacional. Todos están estrechamente vinculados, pues la presencia de uno de ellos conlleva a la aparición de otro.

#### *Riesgo crediticio*

El riesgo crediticio se define como la posibilidad de que un cliente de la IF incumpla con sus obligaciones de acuerdo con los términos acordados. Lo anterior se manifiesta comúnmente mediante una interrupción parcial o definitiva del flujo de caja proyectado de una operación específica con un cliente. También incluye la disminución parcial o total del valor de las garantías de una operación. El incumplimiento del cliente puede derivarse de diferentes razones: multas por incumplimiento a la legislación ambiental o laboral, sanciones, demandas, reclamos de los trabajadores, paro o cierre de las instalaciones por parte de las autoridades, suspensiones de permisos, costos de limpieza o compensaciones, entre otros.

#### *Riesgo legal*

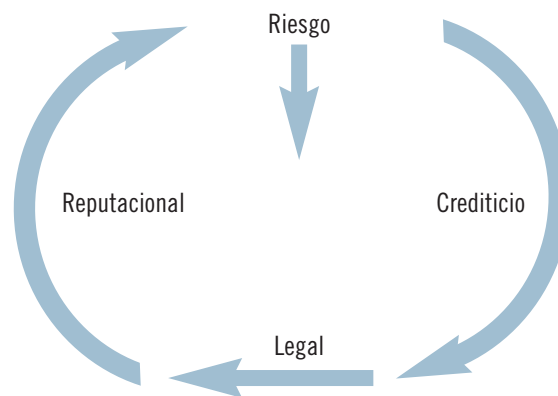
El riesgo legal es la posibilidad de que la IF se vea enfrentada directamente a multas, penalizaciones, demandas, y/o daños a terceros, entre otros, como resultado de la transferencia de la responsabilidad del cliente hacia esta última. Un caso típico de transferencia de responsabilidad que deriva en riesgo legal para la IF, es el caso de terrenos contaminados que se reciben como garantía. No obstante la contaminación es responsabilidad de los dueños, la IF puede ser demandada al aceptarlos en garantía o al recibirlos como parte de pago de una deuda.

*Riesgo reputacional*

La reputación es quizás uno de los activos más importantes para una IF, pues conlleva la credibilidad y la confianza de los encargados de proveer fondos, ya sea el público en general u otras IF. El riesgo reputacional es la posibilidad de que la imagen de la IF frente a terceros se deteriore. Esto puede ser ocasionado por publicidad negativa en relación con las prácticas de la IF o de sus clientes. Es importante aclarar que para que la publicidad negativa produzca el efecto devastador que puede producir, no es necesario que sea cierta. De allí la sensibilidad de este tipo de riesgo.

El daño a la reputación, en la mayoría de los casos, supera los costos de la operación relacionada. Como resultado de este riesgo, la IF se puede ver enfrentada a disminución en su base de clientes, litigios costosos, reducción de sus ingresos o una combinación de las anteriores.

En muchos casos, la publicidad negativa o la presión sobre las IF proviene de las ONG, que han encontrado un mecanismo efectivo para asegurar que las IF inviertan su dinero de manera responsable.

**Ilustración 2: Caso de riesgo reputacional**

La ONG está ayudando a los afectados, quienes se han organizado para realizar protestas impidiendo la entrada de los trabajadores a los cultivos. Como consecuencia de la ausencia de mano de obra, parte de la cosecha no ha podido ser recogida ni procesada y se han incumplido los contratos de exportación.

La posibilidad de que el cliente entregue los cultivos a los bancos que garantizan la operación es ahora más alta que nunca. Adicionalmente, como resultado de la publicidad, uno de los principales clientes de captación del banco, la arquidiócesis de la ciudad más cercana ha decidido cancelar importantes depósitos con el banco para trasladarlos a un banco que no tenga este tipo de publicidad. Un cliente europeo también ha anunciado que no renovará su contrato de compra dada la controversia sobre el manejo sostenible de la producción.

Fuente: caso didáctico basado en experiencias del autor.



### **Riesgo ambiental de los clientes de las instituciones financieras**

A continuación se presentan algunos de los impactos más probables que pueden ser ocasionados por los clientes de las IF. La lista incluye algunos de los aspectos a tener en cuenta al realizar la evaluación de un cliente.

#### *Medio ambiente*

- Destrucción de hábitat naturales.
- Afectación de áreas legalmente protegidas.
- Introducción de especies ajenas invasivas.
- Afectación de bosques naturales y plantaciones.
- Afectación de sistemas marinos y de agua dulce.

#### *Contaminación*

- Emisión de contaminantes (p.e., gases con efecto invernadero, plaguicidas).
- Disposición de desechos peligrosos y no peligrosos.
- Emisiones de materiales peligrosos.

#### *Comunidades*

- Efectos adversos sobre comunidades vecinas.
- Efectos adversos sobre poblaciones indígenas.
- Afectación del patrimonio cultural.
- Reasentamiento involuntario.
- Detrimento de salud y seguridad (p.e., seguridad de infraestructura y equipos, uso de materiales peligrosos, problemas ambientales, exposición a enfermedades).

#### *Trabajadores*

- Trabajo y condiciones laborales inadecuadas (p.e., malas relaciones, irrespeto al derecho de asociación, desigualdad de oportunidades, discriminación, ausencia de mecanismos de atención a quejas).
- Explotación económica o peligrosa de mano de obra infantil.

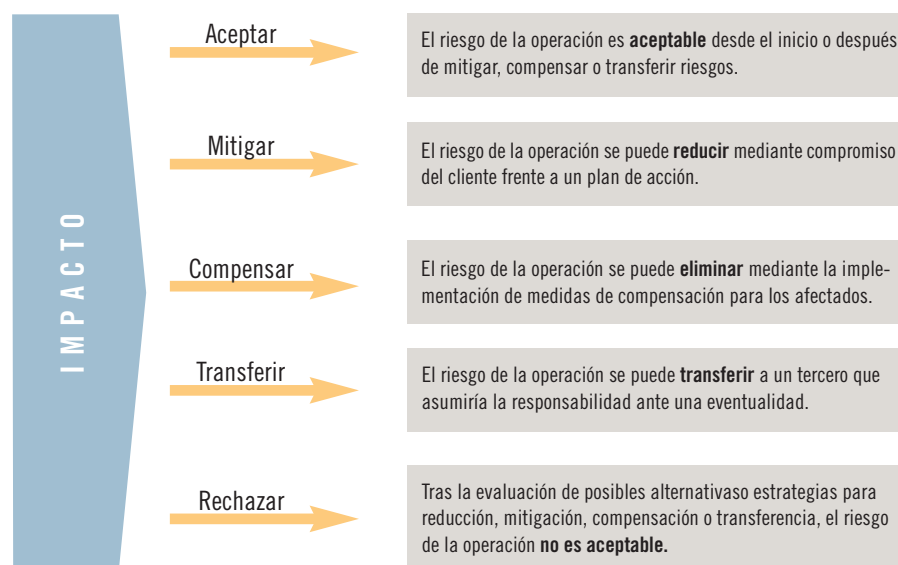
#### *Trabajo forzoso*

- Mecanismos de salud y seguridad ocupacional deficientes (p.e., entorno laboral inseguro e insalubre, ausencia de medidas de prevención y protección, ausencia de capacitación y entrenamiento).
- Detrimento de salud y seguridad (p.e., seguridad de infraestructura y equipos, uso de materiales peligrosos, problemas ambientales, exposición a enfermedades).

### **Alternativas para el manejo de riesgos ambientales**

Las IF cuentan con alternativas para resolver situaciones de riesgo ambiental. El camino a seguir estará determinado por la magnitud del impacto, la disposición del cliente a resolver el problema, y el grado de riesgo estimado por la IF. La Ilustración 3 (ver p. 14) presenta algunas de ellas.

Ilustración 3: Alternativas para el manejo de riesgos ambientales



Fuente: elaboración propia.

## Importancia

El diseño e implementación de un SMA es de relevancia estratégica para una IF, por diferentes motivos.

### Aspectos financieros

Desde el punto de vista financiero existen dos aspectos de vital importancia para una IF. El primero está asociado al flujo de caja de sus clientes y su capacidad de atender sus obligaciones en forma adecuada y oportuna. La presencia de riesgos ambientales en las operaciones de los clientes puede interrumpir momentánea o permanentemente esta capacidad. De allí que un SMA ayude a detectar los posibles riesgos y/o ofrecer alternativas para mitigarlos o evitarlos. El segundo tiene que ver con la capacidad de la IF para adquirir financiamiento en los mercados de capitales locales e internacionales, como en el caso de las Instituciones Financieras Internacionales (IFI) que exigen el cumplimiento de estándares ambientales como condición para invertir o prestar. La existencia de mecanismos adecuados para el manejo y control de riesgos –en este caso el ambiental– contribuyen al acceso a fuentes de financiamiento.

### Marca

El activo más importante de una entidad financiera es su marca y ella se apoya en su reputación. La necesidad de aumentar la credibilidad y reputación de las IF es fundamental para la continuidad de sus negocios. La base de depósitos en una IF como la fuente de financiamiento más estable y de largo plazo, está sustentada en la percepción que los depositantes tienen sobre la seguridad de la IF y la forma como maneja sus operaciones. Un ataque a la reputación de la IF, aún cuando no tenga un fundamento sólido, puede ser catastrófico para la base de depositantes y el resto de los financiadores. Un estudio de la *International Finance Corporation* (IFC) realizado en 2005<sup>3</sup> encontró que la reputación y la marca se han vuelto las principales razones para que las IF integren temas de sostenibilidad en sus prácticas.

### **Licencia social para operar**

El simple cumplimiento de la regulación ambiental por parte de sus clientes no es suficiente para que las IF sean eximidas de responsabilidad en caso de riesgo. En la actualidad, el rol regulador del gobierno está acompañado o sustituido por el de reguladores informales (p.e., socios, comunidades afectadas, ONG, compañías de seguros, medios de comunicación), que exigen que las IF apliquen los mejores estándares internacionales más allá de lo exigido por la legislación formal. Los avances tecnológicos y la conectividad a través de Internet, han contribuido a la globalización, donde las prácticas de una IF no pasan desapercibidas. También se habla de obtener la “licencia social para operar” que significa asegurarse que el dinero será invertido de manera responsable. Esto se logra a través de la consulta y del diálogo de los clientes y los afectados por sus operaciones.

### **Competitividad**

La sostenibilidad a largo plazo del negocio principal de la IF está en juego si no se cuenta con políticas y mecanismos adecuados para manejar el riesgo ambiental. Adicionalmente, el manejo de riesgos ambientales se puede convertir en un factor diferenciador, que coloque a la IF en una posición de liderazgo en el mercado. Es importante destacar que los jugadores globales tienen cada día mayor presencia en los mercados emergentes. Muchas IF globales mejoran constantemente sus estándares de riesgo ambiental y generan presión competitiva en los sectores financieros de mercados emergentes.

### **Creación de valor**

La creación de valor a través del manejo de riesgos ambientales tiene que ver con la identificación de oportunidades para desarrollar productos innovadores. Esto incluye, entre otros, energía renovable, eficiencia energética, producción más limpia, micro finanzas, servicios financieros enfocados hacia comunidades específicas, vivienda sostenible, líneas de crédito verdes y fondos de inversión socialmente responsables, entre otros. El desarrollo de productos nuevos trae nuevos clientes y provee acceso a nuevos mercados. Adicionalmente, le ayudará a posicionarse, a fortalecer su marca y reputación, atraer nuevo capital y lograr el apoyo de terceros.

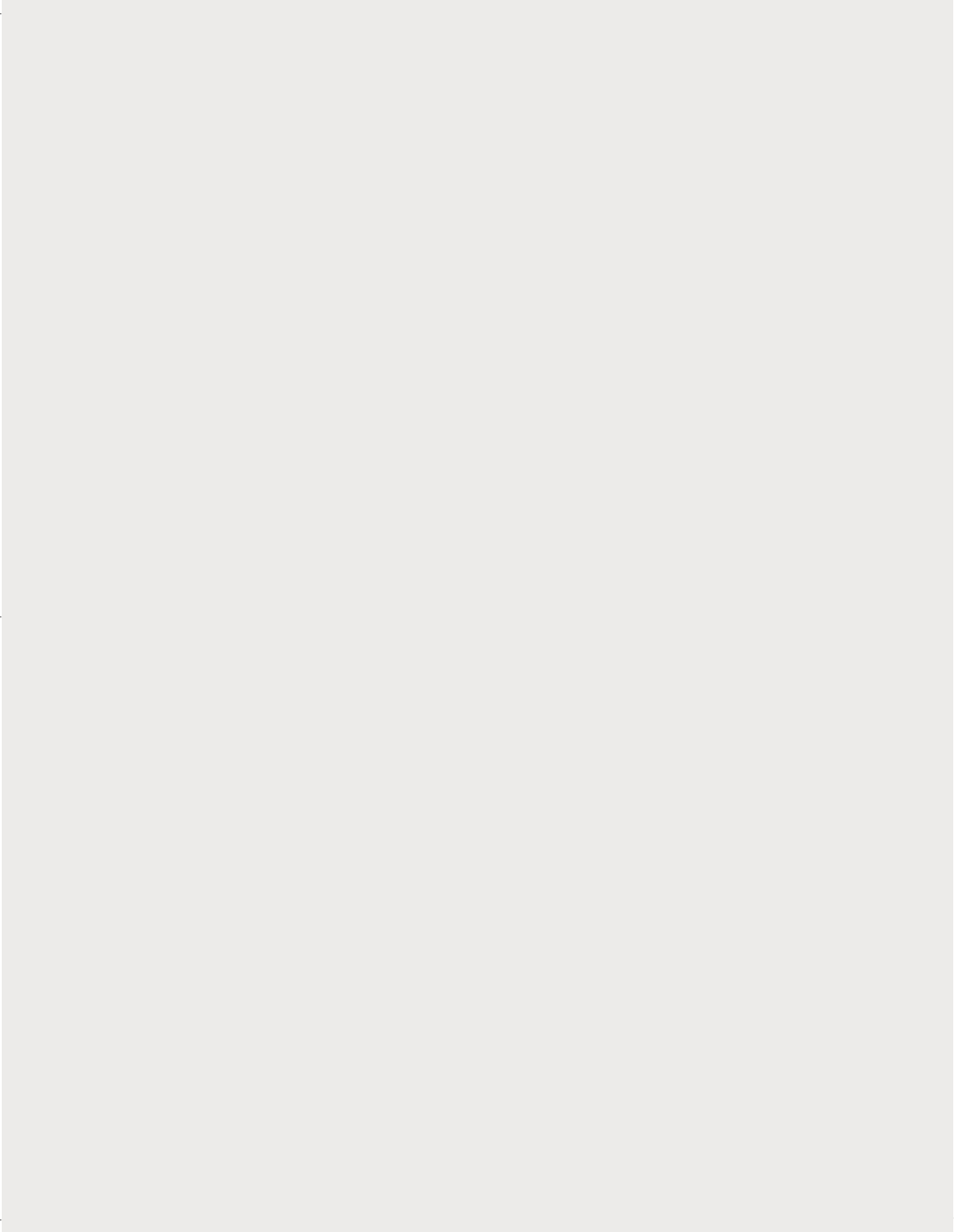
### **Responsabilidad Social Corporativa**

Según la Corporación Financiera Internacional (CFI): “Las IF, como proveedores de fondos para negocios de todas las formas y tamaños, juegan un rol primordial al promover la sostenibilidad a lo largo de las industrias, sectores y comunidades”<sup>4</sup>. La responsabilidad sobre los impactos ambientales y sociales de las operaciones de los clientes, debe ser compartida. Para las IF, esto implica la creación de conciencia de sus clientes sobre las consecuencias de los impactos ambientales de sus operaciones.

### **Beneficios**

La evidencia indica que las IF que han implementado un SMA han obtenido beneficios sustanciales. Estos incluyen:

- Reducción del riesgo en el portafolio.
- Mejora de la rentabilidad a largo plazo, al tener un portafolio con un mejor perfil de riesgo, lo cual a su vez aumenta el valor de la IF para sus accionistas.
- Creación de valor a través del desarrollo de nuevos productos.
- Fortalecimiento de la marca y de la reputación.
- Mejora de la imagen frente a terceros (p.e., comunidad, medios).
- Aumento en el nivel de competitividad.



## Elementos de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental

### Políticas

Las políticas son el conjunto de objetivos, principios, criterios y orientaciones generales de la IF, para la protección del ambiente. Las mismas constituyen las bases o pilares sobre las cuales se fundamenta el SMA, que no es otra cosa que el instrumento que ayuda a que la política se haga realidad. Se presentan como una declaración escrita donde se establece la misión de la IF en relación con el manejo de los aspectos ambientales de sus operaciones.

Normalmente, las políticas son definidas por la alta gerencia y cuentan con la retroalimentación de las áreas comerciales y de riesgo de las IF. Ello incluye un proceso de definición de los aspectos ambientales significativos, para lo cual se debe considerar si responden las inquietudes de sus grupos de interés: clientes, inversionistas, proveedores y la comunidad, entre otros. Los aspectos a considerar en el diseño y establecimiento de la política incluyen:

- Compromisos de la IF en aspectos ambientales.
- Utilización de listas de exclusión.
- Establecimiento de áreas o sectores restringidos.
- Compromiso de mejoramiento continuo.
- Compromiso de cumplimiento de la legislación y regulaciones ambientales.
- Adhesión a principios o políticas establecidos (p.e., declaración de instituciones financieras sobre el medio ambiente y desarrollo sostenible de PNUMA, Principios de Ecuador).
- Compromiso frente a otros requisitos a los que se sujete la IF.
- Estrategia de comunicación (interna y externa).
- Es importante resaltar que las políticas deben ser apropiadas a la naturaleza, escala e impacto ambiental de las operaciones financiadas por la IF.

### Objetivos

Los objetivos establecen lo que se espera lograr estratégicamente con la adopción de las política y la implementación del SMA. Estos pueden ser diversos y tienen que ver con la importancia otorgada por las IF al manejo de riesgos ambientales, así como los beneficios percibidos por los dueños y la alta dirección. Entre otros, se incluyen:

- Diferenciar la IF.
- Posicionar a la IF como líder en el manejo de riesgo ambiental.
- Manejar el riesgo reputacional.
- Disminuir el riesgo crediticio.
- Desarrollar nuevos negocios.
- Facilitar el acceso a líneas de financiamiento de entidades internacionales.
- Cumplir con los requerimientos de las IFI.

## Proceso

El proceso comprende el establecimiento de los pasos para identificar y evaluar los riesgos ambientales en las operaciones de los clientes de las IF. Constituye el núcleo del SMA y corresponde al flujo de actividades para identificar los riesgos y las medidas a tomar para su manejo. El proceso se discute en detalle más adelante.

## Estructura

La política ambiental y el SMA requieren una estructura que debe ser desarrollada, aplicada, comunicada a nivel interno y externo, y mejorada continuamente. Se recomienda establecerla en una fase temprana, aún cuando no exista una política clara y un SMA definido, precisamente para ayudar a facilitar este proceso.

El establecimiento de la estructura implica asignar roles y responsabilidades sobre las diferentes actividades del SMA. La manera más fácil de hacerlo es evaluar los roles y responsabilidades de cada área dentro del proceso integral de riesgo.

Normalmente, la responsabilidad del diseño y administración del SMA recae sobre el área de riesgo, ya que el SMA debe estar integrado dentro del proceso. Sin embargo, las diferentes etapas del proceso necesitarán la intervención de otras áreas, por ejemplo, del área comercial, durante el diseño e implementación del sistema y en el proceso de mejoramiento; del área de operaciones, durante el control de desembolsos y en el seguimiento periódico de los clientes; y del área legal, en la definición y redacción de los compromisos contractuales a exigir como resultado de la evaluación medioambiental y durante el seguimiento, cuando en coordinación con las otras áreas involucradas se determine el cumplimiento del cliente, y se establezca el plan de acción o correctivos en caso de contingencias.

### Ilustración 4: Ejemplo de los elementos de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental

“El banco está comprometido con la promoción de negocios en un medio ambiente sano. Para ello incorpora aspectos ambientales en su análisis de riesgo obedeciendo la legislación nacional y siguiendo los mejores estándares a nivel internacional”.

Pasos del proceso:  
Identificación de riesgos  
Evaluación  
Categorización  
Aprobación  
Seguimiento



Los objetivos del banco son:

- Mejorar el perfil de riesgo del portafolio de crédito
- Acceso a fondeo de la IFI
- Diferenciación de la competencia

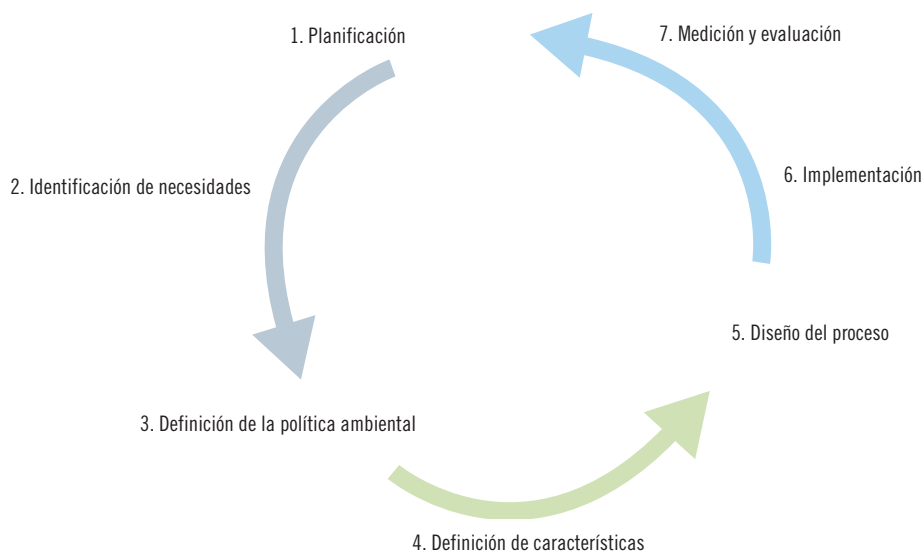
Hemos creado un área de desarrollo sostenible dentro del área de riesgo dirigida por el gerente de Riesgo y con una persona dedicada a la implementación, monitoreo del sistema y para dar soporte a otras áreas.

Fuente: elaboración propia.

## Proceso de implementación de un Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental

Una vez que la IF es consciente de la importancia de incorporar aspectos ambientales y sociales en su evaluación de riesgo, se puede comenzar el proceso de diseño e implementación del SMA.

Ilustración 5: Etapas del proceso de implementación de un SMA



Fuente: elaboración propia.

### Planificación

Comprende el establecimiento de la estructura, el establecimiento del cronograma de actividades y la asignación de presupuesto.

#### Establecimiento de la estructura

Significa asignar personal dentro de la IF para cada actividad dentro del proceso de diseño e implementación del SMA. Normalmente, todas las áreas involucradas en el proceso de riesgo tendrán algún rol y/o responsabilidad dentro del SMA, como puede apreciarse en el Cuadro 1 (ver p. 20).

La alta gerencia de la IF debe asignar un líder o coordinador para llevar a cabo el proceso. El resto de roles y responsabilidades pueden ser establecidos por el líder del proceso en coordinación o con la aprobación de la alta gerencia. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Estableciendo el líder (área/funcionario) del proceso, quien velará por su coordinación.
- Conformando un comité o equipo de trabajo, con representantes de las áreas involucradas en el proceso de riesgo de los clientes de la IF, que puedan aportar retroalimentación para que el sistema sea consistente con la estrategia comercial y de riesgo.
- Asignando personal a cada una de las tareas o actividades que se establezcan en el cronograma.
- Identificando si existe necesidad de contratar asesores externos para el desarrollo de alguna de las etapas del proceso o, en casos específicos, donde sea necesario apoyar transacciones.

Cuadro 1: Ejemplo de roles y responsabilidades

Área	Rol/Responsabilidad
Junta Directiva	Responsabilidad general sobre la efectividad de la política establecida y aprobación final de las operaciones.
Presidente	Responsabilidad general sobre el logro de los objetivos del sistema.
Legal	Asistencia al área de riesgos en la identificación de riesgos y preparación del lenguaje apropiado para reflejar los compromisos ambientales en los contratos de crédito.
Comercial	Punto de enlace entre el cliente y el área de riesgo. Aplicación de cuestionarios ambientales al cliente.
Comité de Riesgo	Responsabilidad general sobre el diseño e implementación del SMA. Aprobación y recomendación a Junta Directiva de las operaciones.
Analistas de Riesgo	Análisis ambiental de riesgos y oportunidades en las transacciones. Seguimiento ambiental periódico de los clientes.
Director de Operaciones	Verificación de la incorporación en el contrato de los compromisos ambientales y el cumplimiento de los mismos.

Fuente: elaboración propia.

Recuadro 1: Ejemplo de asignación de estructura

Al tomar en cuenta el tamaño del banco se considera adecuado asignar dos personas con responsabilidad directa sobre el SMA. Se asignará lo más pronto posible como Gerente de Medio Ambiente al actual Gerente de Riesgos, a fin de comenzar a conformar el equipo de trabajo y desarrollar el correspondiente plan de acción. A su vez, se identificará un Coordinador de Medio Ambiente dentro del área de riesgo, que en colaboración con el Gerente de Medio Ambiente tendrá la responsabilidad del desarrollo, implementación, divulgación y buen funcionamiento del sistema.

Fuente: elaboración propia.



### Establecimiento del cronograma de actividades

Consiste en realizar una lista de control con las tareas y plazos necesarios del proceso de diseño e implementación del SMA.

El líder del proceso establece el cronograma, en colaboración con el comité o equipo de trabajo que se conforme y con la aprobación de la alta gerencia. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Elaborando una lista de actividades o etapas a seguir para el diseño e implementación del SMA.
- Determinando los tiempos realistas para llevar a cabo las actividades. Estos tiempos deben ser acordados con los respectivos responsables.

### Asignación del presupuesto

Consiste en la elaboración de un estimado de los costos de cada paso del proceso, de acuerdo con el cronograma de actividades diseñado. En algunos casos, los costos serán difíciles de estimar o se estimarán de acuerdo al tiempo y a los recursos involucradas en el proceso de diseño e implementación. En los casos en que se contraten asesorías externas o la elaboración de programas, se deberán incluir los costos asociados, así como los costos de capacitación.

El líder del proceso lleva a cabo esta actividad, en colaboración con el comité o equipo de trabajo y con la aprobación de la alta gerencia.

La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Estimando los costos de cada etapa.
- Estimando los costos de contratación de asesoría externa, ya sea para la etapa de diseño e implementación, o para la etapa de soporte a las transacciones.
- Incluyendo costos por uso de recursos físicos; por ejemplo, diseño de programas o elaboración de formatos específicos.
- Incluyendo los costos de entrenamiento, ya sea que este se desarrolle internamente o que se contrate externamente.

**Cuadro 2: Ejemplo de un cronograma de actividades y presupuesto\***

<b>Etapas</b>	<b>Nombre</b>	<b>Actividad</b>	<b>Responsables</b>	<b>Plazo</b>	<b>Presupuesto USD</b>
I	Planificación	- Conformar equipo - Establecer discusiones preliminares - Identificar necesidades	Gerente de Riesgo	15 días	1.000
II	Desarrollo	- Elaborar manual para el sistema con todos sus componentes	Gerente de riesgo / Asesor externo	30 días	3.500
III	Pruebas piloto	-Aplicar a las operaciones -Identificar áreas problemáticas	Gerente de Riesgo / Gerente Comercial	15 días	0
IV	Ajustes	-Mejorar el sistema	Gerente de Riesgo	10 días	0
V	Implementación	-Capacitar y entrenar -Implementar	Gerente de Riesgo / Gerente Comercial / Asesor Externo	20 días	3.500

Nota: \* información para efectos didácticos, se debe adecuar a la realidad de cada IF.  
Fuente: elaboración propia.

## Identificación de necesidades

Consiste en realizar un ejercicio interno con la participación de la alta gerencia, que permita un intercambio de ideas para establecer cuáles son las necesidades que se buscan cubrir o los objetivos que se desean lograr con el establecimiento de la política y el diseño e implementación del SMA. Asimismo, incluye un análisis de las actividades de la IF, del contexto dentro del cual las desarrolla y de las tendencias y mejores prácticas a nivel local, regional e internacional en materia de manejo de riesgo ambiental y social. Más adelante se presentan algunos ejemplos de objetivos relevantes para las IF.

El líder del proceso identifica las necesidades en colaboración con el comité o equipo de trabajo y con la participación de la alta gerencia. En algunos casos se puede considerar la contratación de asesores externos para facilitar interacciones objetivas e independientes. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Realizando entrevistas o promoviendo discusiones abiertas con personal directivo de la IF, así como con personal clave en las áreas de riesgo y comercial donde se buscará un claro entendimiento sobre el objetivo que se persigue con el establecimiento de la política y el diseño e implementación del SMA.
- Estableciendo las prioridades en materia de gestión de riesgo ambiental y social de acuerdo con la estrategia general de la IF y el contexto dentro del cual opera.

### Recuadro 2: Ejemplo de identificación de necesidades

La quiebra del Banco Santos en Brasil a finales de 2005 afectó negativamente a los bancos medianos, los cuales experimentaron una reducción en los depósitos del público y en los plazos de financiamiento provenientes del mercado de capitales doméstico. Ello evidenció la vulnerabilidad de estos bancos en su estrategia general de financiamiento. Como respuesta a este hecho, algunos de estos bancos medianos decidieron adoptar estrategias claras para atraer financiamiento de IFI y fortalecer su capacidad de consecución de recursos en el mercado de capitales doméstico. La implementación del SMA ha jugado un rol fundamental en el logro de estos objetivos, al permitirles cumplir con los requisitos de IFI para acceder a capital de más largo plazo, y al enviar una fuerte señal al mercado de capitales doméstico sobre la calidad en sus sistemas de manejo de riesgo.

Fuente: caso real basado en la experiencia del autor.

## Establecimiento de la política

Significa llegar a un acuerdo y redactar los objetivos, principios, criterios y orientaciones generales de la IF en relación con el manejo de aspectos ambientales de sus operaciones.

Normalmente se busca que la política sea diseñada por la alta gerencia de manera que el compromiso se establezca desde el nivel más alto. El líder del proceso en colaboración con el comité o equipo de trabajo juega un papel importante en esta etapa como facilitador de las discusiones que llevarán a la definición de la política. Al igual que con la identificación de necesidades, en algunos casos se puede considerar la contratación de asesores externos para facilitar interacciones objetivas e independientes. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Teniendo en cuenta los objetivos identificados.
- Redactándola de manera clara explícita, sencilla y coherente con otras políticas de la IF.
- Estableciendo claramente el alcance.
- Documentándola, comunicándola y revisándola cuando sea necesario.

### Recuadro 3: Principios de la política ambiental del Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y Social (BNDES)

El Banco Nacional de Desenvolvimiento Económico y Social (BNDES) considera la preservación, conservación y recuperación del medio ambiente como condiciones esenciales de la humanidad.

La Institución otorga una fundamental importancia a la observancia de los principios éticos ambientales en la concesión de crédito, al tener en cuenta el compromiso con las generaciones presente y futura.

El BNDES entiende que las inversiones en la mejora del desempeño ambiental de las actividades productivas y de infraestructura promueven el desarrollo económico social, y asume el compromiso de poner a disposición los recursos adecuados para la promoción de la calidad ambiental y de las actividades ambientales sostenibles.

Fuente: página Internet del BNDES [http://www.bndes.gov.br/espanol/medio\\_ambiente.asp](http://www.bndes.gov.br/espanol/medio_ambiente.asp)

### Características del Sistema de Manejo de Riesgo Ambiental

Con una estructura creada y una política que establece claramente los objetivos a lograr, el siguiente paso consiste en definir las características que enmarcarán el SMA, a fin de lograr la política establecida.

Definir las características del SMA consiste en delimitar el sistema de acuerdo al contexto de la IF y de los objetivos que se desean lograr.

En esta parte, la IF debe definir el alcance del SMA, es decir, cuales aspectos se tendrán en cuenta en la evaluación de riesgo ambiental y social de los clientes, teniendo en consideración la política establecida y sus objetivos.

Existen dos consideraciones de importancia en esta etapa. La primera tiene que ver con el tipo de operaciones o productos de la IF, a los cuales el SMA estará dirigido (la IF puede optar por aplicar el SMA a un grupo de operaciones que considere de mayor riesgo). La segunda tiene que ver con la decisión sobre los aspectos a ser evaluados relacionados con las operaciones y su entorno. A continuación se presenta una lista de éstos:

- País donde se desarrollan las operaciones.
- Sector al cual pertenece la operación.
- Impacto de las operaciones por monto y plazo.
- Sitio donde se desarrolla la operación, es decir, instalaciones del cliente.
- Áreas aledañas al sitio donde se desarrolla la operación.
- Activos involucrados en la operación (p.e., maquinaria, terrenos).
- Etapa de la operación: preconstrucción, construcción y operación.
- Facilidades o actividades asociadas a la operación principal que se está financiando.
- Capacidad de los dueños de la compañía para manejar los riesgos de la operación.
- Papel y capacidad de terceros (p.e., contratistas, cadena de proveedores).

El líder del proceso lleva a cabo la actividad en colaboración con el comité o equipo de trabajo y con la aprobación de la alta gerencia. En algunos casos se puede considerar la contratación de asesores externos que ayuden a la identificación de aspectos clave. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Mediante entrevistas con personal clave en las áreas de riesgo y comercial para determinar la composición del portafolio por sectores, por tipo de producto, por plazos, y por montos, entre otros, y de esta manera realizar el perfil actual de riesgo ambiental y social de las operaciones de la IF e identificar las áreas donde existe mayor exposición a riesgos ambientales y sociales.
- Decidiendo si el SMA evaluará la totalidad de las operaciones o simplemente evaluará aquellas que considere de mayor impacto ambiental. Por ejemplo, se pueden establecer límites mínimos a los montos y/o plazos de las operaciones, a partir de los cuales se debe aplicar el SMA.
- Identificando riesgos críticos que la IF desea evitar.
- Determinando el nivel de análisis del SMA que se puede adaptar con base en el impacto de las operaciones. La IF puede considerar que para operaciones de cierto tipo, la aplicación de una lista de exclusión es suficiente, mientras que para otro tipo de operaciones puede aplicar un proceso con mayor profundidad en el análisis de los riesgos ambientales.

#### Recuadro 4: Ejemplo de características de un SMA

El procedimiento de evaluación de riesgos será aplicado a todas las operaciones del banco que cumplan con los siguientes requisitos:

Créditos de capital de trabajo y de comercio exterior superiores a USD 0,5 millones y/o plazo superior a los seis meses.

Todas las operaciones de crédito corporativo, independientemente de su monto y plazo.

En la evaluación de las operaciones del banco se tendrá en cuenta:

- Sector donde el cliente opera.
- Impacto de la transacción específica a financiar.
- Impacto de las actividades conexas a la actividad principal a financiar.
- Cadena de proveedores del cliente.
- Activos relacionados con la operación.
- Capacidad del cliente para manejar y controlar sus riesgos ambientales.
- Cumplimiento de la normativa ambiental nacional.

Fuente: elaboración propia.

#### Diseño del proceso

Consiste en el establecimiento del flujo de proceso del SMA, que produzca como resultado la evaluación, así como las medidas de manejo y seguimiento de los riesgos ambientales y sociales de las operaciones. Ello incluye:

- Establecer los pasos del proceso.
- Establecer el sistema de evaluación, ya sea mediante el uso de categorías o calificaciones de riesgo, uso de listas de control, o evaluación minuciosa, entre otros.
- Definir los formatos o reportes que producirá el SMA.
- Definir el tipo de herramienta interactiva que se utilizará.

Se recomienda que la IF diseñe su propia metodología o flujo de proceso adaptado a las características de su contexto y a los objetivos de la política ambiental. Existen modelos que vale la pena explorar; a manera de ejemplo, como es el caso de la metodología desarrollada por el proyecto *Ecobanking*<sup>5</sup>, que consiste en un proceso que se desarrolla en cuatro fases:

- Identificación de riesgos ambientales y sociales.
- Categorización de proyectos o actividades a financiar.

- Evaluación de riesgos ambientales y sociales.
- Administración de riesgos.

Cada fase comprende una serie de acciones, herramientas y anexos que apoyan con lineamientos y procedimientos, el logro de los objetivos del proceso de análisis de riesgos ambientales y sociales.

En cuanto al sistema de evaluación, existen diversos modelos disponibles que pueden ser adaptados al contexto de la IF, a su política y objetivos. La CFI, por ejemplo, en su “Política y normas de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental” establece la utilización de un sistema de categorización social y ambiental para sus proyectos de financiamiento, basado en la asignación de categorías (A, B, C, IF) dependiendo de la magnitud de los impactos entendidos como resultado de la evaluación social y ambiental del cliente<sup>6</sup>. Por su parte la Corporación Andina de Fomento (CAF) establece en su “Estrategia Ambiental”, a través del uso de una Matriz de Análisis Preliminar de Riesgos, una categorización de las operaciones que financia (alto, mediano o bajo riesgo ambiental y social), en función del tipo de proyectos y de la sensibilidad del medio donde se desarrollan<sup>7</sup>.

El uso de listas de control o de exclusión puede ser también una herramienta útil para la evaluación de los riesgos ambientales y sociales. Estas listas proporcionan filtros para aspectos ambientales y sociales críticos, una serie de actividades sensibles o de impacto para que quien realice la evaluación, verifique su presencia en las operaciones del cliente.

El líder del proceso realiza la actividad en colaboración con el comité o equipo de trabajo que se conforme y con la aprobación de la alta gerencia. En algunos casos se puede considerar la contratación de asesores externos que ayuden a guiar el proceso o provean herramientas para llevar a cabo el proceso. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Elaborando una lista de los pasos a seguir, los cuales deben ser integrados al proceso de riesgo.
- Evaluando metodologías existentes y adaptando de ellas aquellos aspectos que correspondan a la realidad de la IF.
- Diseñando los formatos que el sistema deberá producir para efectos de reportes internos y externos.
- Decidiendo si es necesario contratar asesoría externa, o si se desea contratar la elaboración de una herramienta específica.

### Implementación

Implica cuatro actividades principales:

- Realizar pruebas piloto que permitan probar la efectividad del sistema antes de implementarse definitivamente.
- Realizar los ajustes necesarios, dependiendo de los resultados de las pruebas piloto.
- Entrenar y capacitar al personal que estará involucrado en el proceso.
- Divulgar y comunicar la existencia del SMA y sus características a nivel interno y externo.

Cabe destacar que la divulgación externa puede ser de dos tipos:

**Obligatoria con terceros**, cuando se obtienen líneas de IFI y se debe enviar un reporte anual informando sobre el impacto de las actividades realizadas, normalmente en formatos preestablecidos por dichas instituciones.

**Voluntaria**, cuando la IF decide informar su política y prácticas de gestión de riesgo ambiental al público en general, mediante reportes anuales de sostenibilidad, enlaces dentro de su sitio de Internet, folletos y en general, a través de material de mercadeo.

El líder del proceso debe coordinar las diferentes actividades en esta etapa. En cada una de ellas deberá involucrar al personal adecuado e incluso podrá recurrir a asesoría externa, sobre todo en lo que tiene que ver con el entrenamiento y capacitación interna. Varias organizaciones como el PNUMA IF, el INCAE *Business School*, La Fundación Getulio Vargas y consultores independientes de talla internacional ofrecen estos servicios. Las IFI también juegan un rol importante en la construcción de capacidad interna mediante seminarios y talleres que realizan anualmente para sus clientes. Entre ellos se incluyen la CAF, el FMO, la CII y la CFI.

### Recuadro 5: Ejemplo de implementación de un SMA

El banco aplicará el SMA a una muestra de diez operaciones de crédito realizadas el año anterior. Estas pruebas piloto se llevarán a cabo en un mes, durante el cual se realizarán los correctivos necesarios. El SMA definitivo será presentado a los gerentes de cada área del banco y los cambios y actualizaciones se informarán por este mismo medio.

Fuente: elaboración propia.

La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

- Seleccionando una muestra de operaciones, existentes o nuevas, a las cuales se les aplique la metodología que se desea establecer, y recibiendo retroalimentación de las áreas involucradas, para determinar los puntos débiles a mejorar.
- Realizando los ajustes necesarios a la metodología.
- Definiendo un programa de capacitación y entrenamiento interno.
- Realizando el lanzamiento definitivo del SMA.
- Estableciendo la forma, oportunidad y conveniencia de comunicar y divulgar la política y el SMA a nivel interno y externo.

### Medición y evaluación

Implica realizar una evaluación periódica, posterior a la implementación del SMA, para determinar si se está cumpliendo con los objetivos y con la política establecida. La etapa de mejoramiento se refiere a la continua incorporación de mejoras y actualizaciones al SMA, de manera que siempre estén vigentes y adaptadas a la realidad de la IF.

El líder del proceso debe coordinar la medición y evaluación del SMA. Puede contar con la colaboración de un comité especial establecido a tal efecto, integrado por representantes de las áreas involucradas en el proceso, incluyendo la participación de un representante de la alta gerencia. La implementación se lleva a cabo de la siguiente manera:

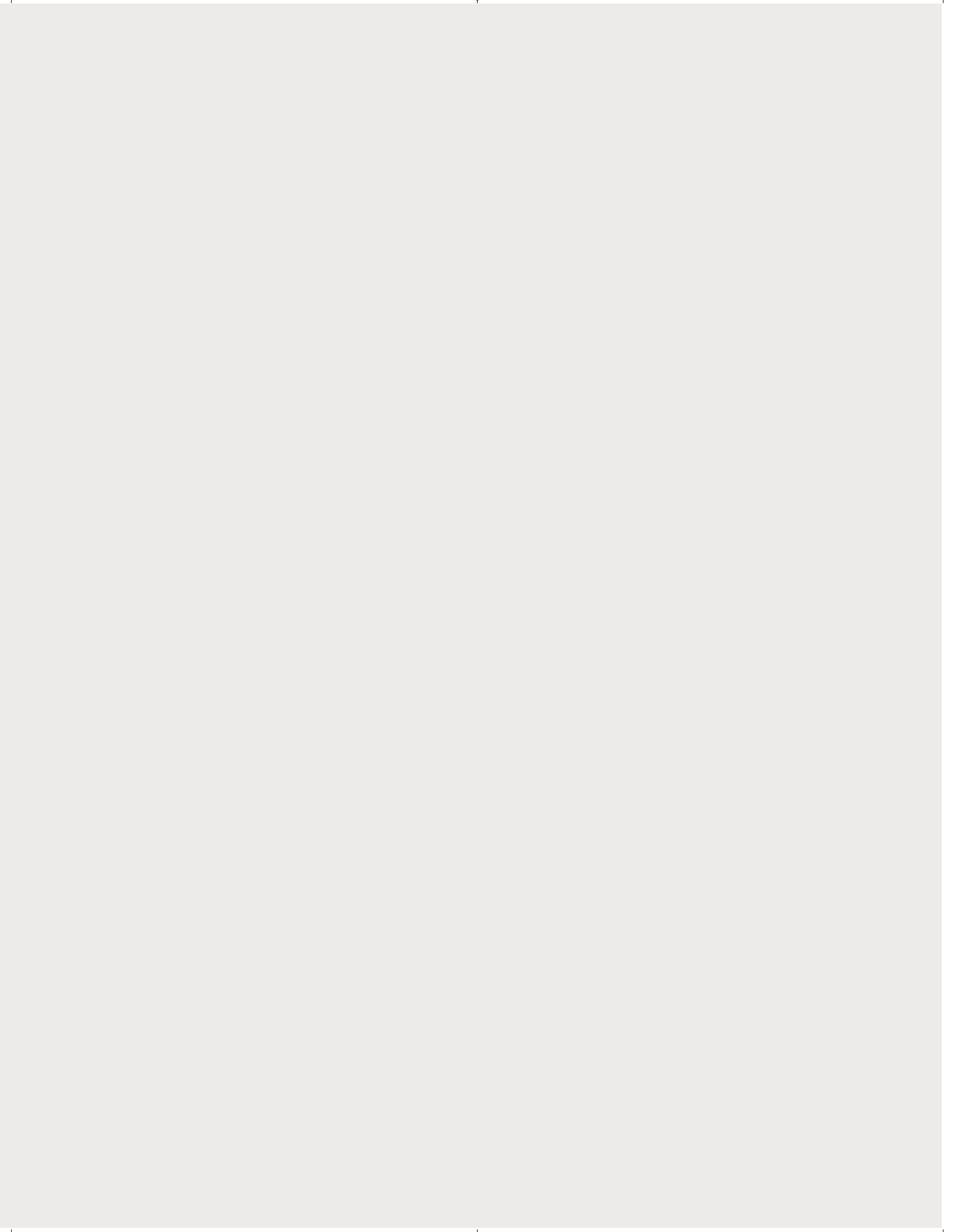
- Determinando la periodicidad de cada medición y evaluación (p.e., cada seis meses, una vez al año).
- Estableciendo los puntos a evaluar.
- Seleccionando una metodología para recopilar la información (p.e., cuestionario, entrevistas directas, otras).

- Identificando los aspectos a mejorar.
- Utilizando la retroalimentación recibida en el proceso de medición y evaluación para realizar los cambios necesarios.
- Manteniendo a la IF actualizada, mediante la continua investigación de nuevas tendencias y desarrollos en el tema.
- Consignando los resultados de la evaluación en un informe.

#### Recuadro 6: Ejemplo de medición y evaluación

El banco conducirá una evaluación anual del SMA que garantice la efectividad del sistema como un todo para asegurar su correcto funcionamiento. La revisión anual, que se hará mediante entrevistas a los Gerentes de Cuenta, le permitirá al banco conocer si los procedimientos se están llevando a cabo correctamente, qué tipo de problemas u obstáculos se están encontrando en su aplicación y recomendar ajustes a la Junta Directiva.

Fuente: elaboración propia.

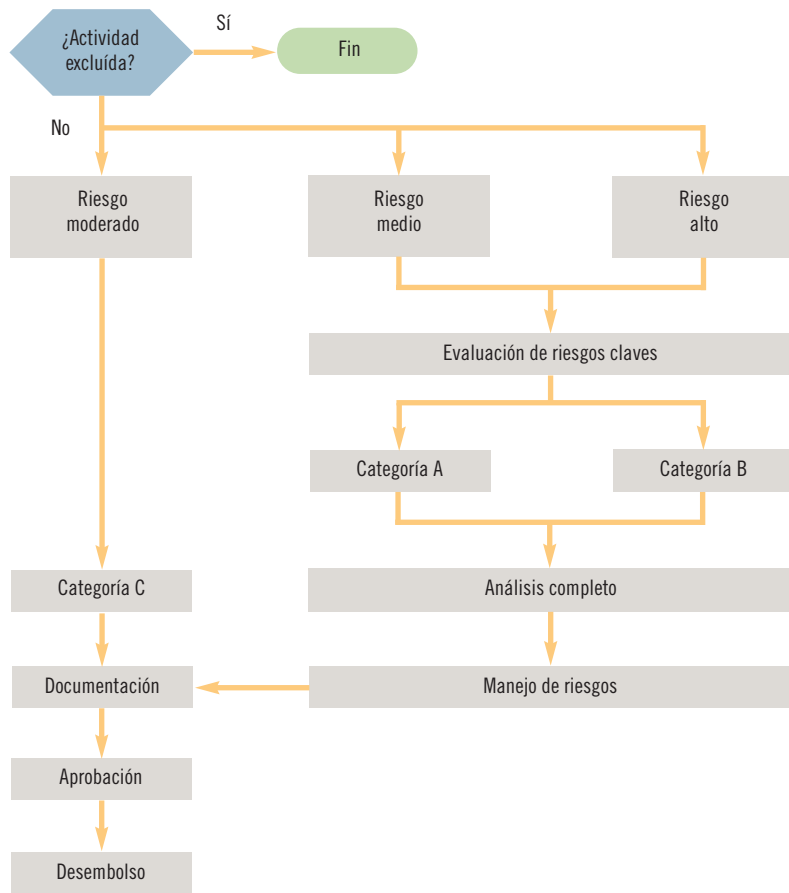




## Flujo del proceso

Esta sección presenta un modelo ilustrativo del proceso de evaluación de riesgos ambientales de un SMA, con los diferentes pasos para la evaluación y gestión del riesgo ambiental y social en las operaciones de una IF. El modelo ofrece el orden metodológico del flujo y los conceptos relevantes sobre los diferentes pasos del proceso, de manera que la IF pueda elaborar su propio flujo, adaptado a su contexto.

Ilustración 6: Modelo de flujo del proceso



Fuente: elaboración propia.

Como punto de partida se recomienda a la IF identificar los mecanismos adecuados de recolección de información sobre el impacto ambiental y social de las actividades del cliente. Estos varían desde información publicada en Internet o cualquier otro medio público, hasta la entrevista con comunidades ambientales y

sociales. En caso de no encontrarse información suficiente a nivel público, la IF deberá incorporar las preguntas adecuadas dentro de sus propios cuestionarios de evaluación de riesgo, que permitan obtener la información durante la visita o entrevista con el cliente. La persona que esté evaluando el riesgo ambiental y social de la operación debe contar con la mayor información posible antes de iniciar el proceso. En caso contrario, puede utilizar el proceso como guía para identificar los aspectos que necesita investigar de manera más profunda, ya sea a nivel de información pública o mediante contacto directo con el cliente.

### Actividades excluidas

Es el primer filtro del SMA y define aquellas actividades u operaciones que la IF no está dispuesta a financiar. Si la IF ha obtenido financiamiento de IFI, es normal que esté obligada contractualmente a adoptar las listas de exclusión establecidas por la institución correspondiente. En caso contrario, la IF puede elaborar su propia lista, tras analizar cuáles son las operaciones que no se ajustan a su política y que deben ser rechazadas desde el principio. Otro caso implica la obligación de adoptar la lista de exclusión de una IF y agregar actividades u operaciones adicionales que no desea financiar.

Desde el punto de vista del proceso, si la operación en cuestión está incluida dentro de la lista adoptada por la IF, debe ser rechazada en este punto. De lo contrario, se puede proseguir con la siguiente etapa.

### Filtro inicial

Es el segundo filtro dentro del flujo y para este ejemplo, se realiza adoptando como criterio los montos y plazos de la operación a fin de obtener una primera clasificación de riesgo de la operación evaluada.

Las operaciones son clasificadas como riesgo alto, medio y bajo, de acuerdo con su monto y plazo. Los límites de monto y plazo deben ser establecidos por la IF, de acuerdo con la política que haya decidido adoptar.

#### Ilustración 7: Clasificación de riesgo inicial\*

Riesgo	Descripción	Acción
Alto	Operaciones cuyo monto exceda los USD 500.000 y su plazo supere los doce meses.	La operación requiere pasar al siguiente nivel de evaluación.
Medio	Operaciones cuyo monto oscile entre USD 100.000 y USD 500.000 y su plazo esté comprendido entre seis y doce meses.	
Moderado	Operaciones cuyo momento sea inferior a USD 100.000 y su plazo sea inferior a seis meses.	La operación se clasifica en la categoría C (menor riesgo) se documenta, aprueba y desembolsa.

Nota: \*información para efectos didácticos. Podrá adecuarse a la realidad de cada IF.  
Fuente: elaboración propia.

### Evaluación de riesgos clave

Una vez realizado el primer filtro, se procede a realizar un análisis más específico, de acuerdo con criterios ambientales y sociales pertinentes a la operación. Para ello, la IF debe contar con una lista de chequeo que contenga los impactos potenciales que le permitan categorizar la operación.

Estos impactos potenciales están directamente relacionados con el sector económico al cual corresponde la operación.

La metodología desarrollada por el Proyecto *Ecobanking*, proporciona listados que sirven como guía para la categorización de operaciones en A, B o C, que pueden ser adoptados o modificados por la IF<sup>8</sup>.

**Cuadro 3: Actividades económicas según criterios de riesgo**

Categoría A	Categoría B	Categoría C
Agricultura: instalaciones de cría avícola-empresas grandes.	Fabricación de productos lácteos-empresas pequeñas.	Servicios médicos, odontológicos y otros servicios de sanidad (empresas pequeñas). Establecimientos veterinarios.
Industria extractiva: extracción de carbón y lignito mediante minería subterránea.	Industrias de bebidas no alcohólicas y aguas gaseosas.	Depósitos y almacenamiento, excepto los depósitos de sustancias químicas y productos tóxicos y peligrosos que se incluyen en la categoría A.
Industria energética: instalaciones industriales para la producción de electricidad, vapor y agua caliente.	Fabricación de tapices y alfombras (empresas grandes y medianas). Nota: las pequeñas empresas se incluyen en la categoría C.	Fabricación de tapices y alfombras (pequeñas). Nota: las pequeñas grandes y medianas empresas se incluyen en la categoría B.
Metalurgia: acerías de hierro y acero, incluye fundiciones, forjas, plantas de embutido y cilindros de laminación.	Fabricación de productos de cuero y sucedáneos de cuero, excepto el calzado y otras prendas de vestir (empresas grandes y medianas). Nota: las empresas pequeñas se incluyen en la categoría C.	Fabricación de productos de cuero y sucedáneos de cuero, excepto el calzado y otras prendas de vestir (empresas pequeñas). Nota: empresas grandes y medianas se incluyen en la categoría B.

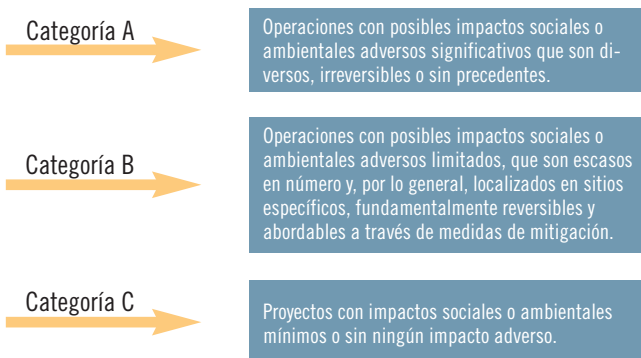
Fuente: tomado y adaptado de "Análisis de riesgos ambientales y sociales en los proyectos de préstamos e inversión: Metodología. Edgar A. Rojas. Octubre, 2005".

## Categorización

Significa clasificar las operaciones de acuerdo con sus impactos adversos. Sirve también como determinante de los pasos a seguir, es decir, de las medidas a tomar o requerimientos para el manejo de dichos riesgos (p.e., evaluación de impacto ambiental, auditoría ambiental, evaluación de peligros, inclusión de compromisos contractuales y seguimiento, entre otros).

La IF debe determinar el sistema de categorización que se adapte más a sus necesidades y cómo definir las diferentes categorías. Algunas instituciones prefieren utilizar colores para indicar los diferentes niveles de riesgo, los cuales varían entre rojo, amarillo y verde, de mayor a menor sensibilidad ambiental. Otras utilizan una calificación numérica. El sistema más conocido clasifica los clientes u operaciones en tres categorías: A, B, C.

**Ilustración 8: Definición de categorías de la CFI**



Fuente: CFI Políticas y normas de desempeño sobre sostenibilidad social y ambiental de la CFI-Examen Social y Ambiental.

## **Análisis detallado**

Una vez se ha confirmado que la operación merece atención desde el punto de vista de riesgo ambiental y social, se recomienda realizar un análisis a fin de delimitar el alcance de los riesgos inherentes y elaborar el plan de acción más adecuado. Para realizar este análisis, es muy probable que el responsable de la evaluación en la IF deba ponerse en contacto con el cliente.

Los aspectos a considerar en este análisis detallado incluyen los diferentes tipos de riesgo ambiental y social que enfrentan los clientes de las IF, que se presentan a continuación.

### *Medio ambiente*

- Destrucción de hábitat naturales.
- Afectación de áreas legalmente protegidas.
- Introducción de especies ajenas invasoras.
- Afectación de bosques naturales y plantaciones.
- Afectación de sistemas marinos y de agua dulce.

### *Contaminación*

- Emisión de contaminantes (p.e., gases con efecto invernadero, plaguicidas).
- Disposición de desechos peligrosos y no peligrosos.
- Emisiones de materiales peligrosos.

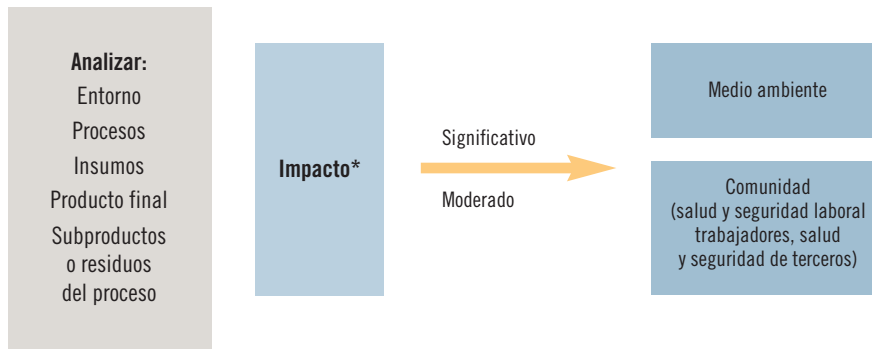
### *Comunidades*

- Efectos adversos sobre comunidades vecinas.
- Efectos adversos sobre poblaciones indígenas.
- Afectación del patrimonio cultural.
- Reasentamiento involuntario.
- Detrimento de salud y seguridad (p.e., seguridad de infraestructura y equipos, uso de materiales peligrosos, problemas ambientales, exposición a enfermedades).

### *Trabajadores*

- Trabajo y condiciones laborales inadecuadas (p.e., malas relaciones, irrespeto al derecho de asociación, desigualdad de oportunidades, discriminación, ausencia de mecanismos de atención a quejas).
- Explotación económica o peligrosa de mano de obra infantil.
- Trabajo forzoso.
- Mecanismos de salud y seguridad ocupacional deficientes (p.e., entorno laboral inseguro e insalubre, ausencia de medidas de prevención y protección, ausencia de capacitación y entrenamiento).
- Detrimento de salud y seguridad (p.e., seguridad de infraestructura y equipos, uso de materiales peligrosos, problemas ambientales, exposición a enfermedades).

Ilustración 9: Análisis de operaciones en las categorías A y B



Nota: \*evaluar la existencia de medidas de mitigación por parte del cliente para disminuir el grado de impacto.  
Fuente: elaboración propia.

## Manejo de riesgos

Una vez seleccionado el sistema de clasificación de los clientes y/o sus operaciones, la IF debe establecer cuáles son las medidas de acción aplicables a cada una. Generalmente, las operaciones categoría A, dada su sensibilidad, requerirán un nivel más profundo de análisis y requerimientos que aquellas de la categoría B. Asimismo, las operaciones categoría A, requerirán llevar a cabo procesos adicionales como la consulta pública y divulgación a terceros afectados, mientras que en las operaciones categoría B, este requerimiento dependerá más de las características de la operación.

Las herramientas que facilitarán el manejo de los riesgos identificados se pueden agrupar en:

### Evaluación Ambiental (EA)

Es un instrumento que identifica y evalúa los impactos ambientales potenciales de un proyecto, determina posibles alternativas a considerar, y diseña las medidas de mitigación, gestión y monitoreo. Generalmente, produce como resultado un Plan de Protección Ambiental (PPA), el cual tiene como objetivo “establecer las medidas de mitigación, gestión, vigilancia e institucionales que se han de adoptar durante la ejecución y la operación, para eliminar o compensar los efectos adversos o reducirlos a niveles aceptables. La IF debe analizar si las medidas de mitigación presentadas en este informe, realmente pueden reducir todos los motivos de preocupación del proyecto; en caso contrario debe solicitar al cliente su respectiva adecuación”<sup>9</sup>. Existen diferentes tipos de EA:

#### *Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)*

Es un análisis sistemático e interdisciplinario de los impactos potenciales, tanto de una acción propuesta como de sus alternativas, en los atributos físicos, biológicos, culturales y socioeconómicos de un área geográfica en particular, así como de sus alternativas, en los atributos. Tiene como propósito asegurar que los recursos ambientales de importancia se reconozcan al principio del proceso de decisión y se protejan a través de planificación y decisiones pertinentes<sup>10</sup>.

El EIA debe contener como mínimo:

- Resumen ejecutivo.
- Análisis de las políticas y legislación aplicable.
- Descripción de la operación.
- Ámbito de aplicación.

- Información de línea de base.
- Predicción de impactos ambientales y sociales negativos.
- Análisis de alternativas.
- Plan de Protección Ambiental (PPA).

Generalmente es elaborado por una firma experta en consultoría ambiental. La IF debe evaluar la idoneidad de dicha firma, si desea apoyar su análisis en un EIA existente.

#### *Auditoria ambiental*

“Es un instrumento que permite determinar la naturaleza y el alcance, de todos los aspectos ambientales que son motivo de preocupación –incluida la salud y la seguridad ocupacionales– en una instalación existente o en las prácticas empresariales. En la auditoría se identifican y justifican las medidas apropiadas para atenuar los aspectos que causan preocupación, se estima el costo de las medidas de mitigación y se recomienda un calendario para ponerlas en práctica”<sup>11</sup>.

#### *Evaluación de peligros*

Es un proceso diseñado para identificar, analizar y controlar efectos adversos asociados con materiales, sustancias o condiciones que pueden afectar el medio ambiente o la comunidad.

#### *Plan de reubicación*

Se utiliza cuando el único impacto ambiental o social de un proyecto implica la reubicación de comunidades. Es el documento que define y guía la implementación del programa de reubicación, y debe incluir una descripción detallada del cronograma de implementación, con estimados de costos para cada componente.

- El plan de reubicación debe contener, al menos:
  - Resumen ejecutivo.
  - Introducción.
  - Análisis de las políticas y legislación aplicables.
  - Información de línea de base.
  - Definiciones y criterios de elegibilidad.
  - Marco legal e institucional.
  - Compensación y rehabilitación.
  - Arreglos temporales.
  - Impactos ambientales y mitigación.
  - Consulta pública.
  - Cronograma.
  - Costos.
  - Monitoreo y evaluación.

#### **Consulta y divulgación pública**

“El plan de consulta y divulgación públicas se define como un sistema técnicamente racional y culturalmente apropiado, para llevar a cabo consultas y actividades de divulgación útiles. En el plan se describen los requisitos locales para la realización de consultas y actividades de divulgación, se identifica a los principales grupos de interesados, se proporciona una estrategia y un calendario para el inter-

cambio de información y la celebración de consultas con cada uno de esos grupos, se indican los recursos y se asignan las responsabilidades para la ejecución del plan, y por último, se dan detalles sobre la presentación de informes y la documentación de las actividades de consulta y divulgación<sup>12</sup>.

### Compromisos contractuales

Comprometen al cliente y facilitan la posterior etapa de seguimiento. Su no cumplimiento puede llevar a declarar la operación en fallo. Implica el establecimiento de compromisos contractuales que pueden ser de diferentes tipos:

- Representaciones y garantías.
- Compromisos de hacer.
- Compromisos de no hacer.
- Sanciones en caso de incumplimiento.

### Documentación

La documentación debe estar compuesta de al menos:

- Cuestionario de evaluación de riesgos del cliente y/o su operación.
- Reporte de evaluación del cliente o de la operación, incluyendo la categoría asignada.
- Información de soporte para la evaluación.
- Copias de permisos y licencias ambientales.
- Copias de informes ambientales producidos por el cliente.
- Reporte de monitoreo periódico del cliente o de la operación.
- Informe anual para usos internos.
- Informe anual para entidades de financiamiento.

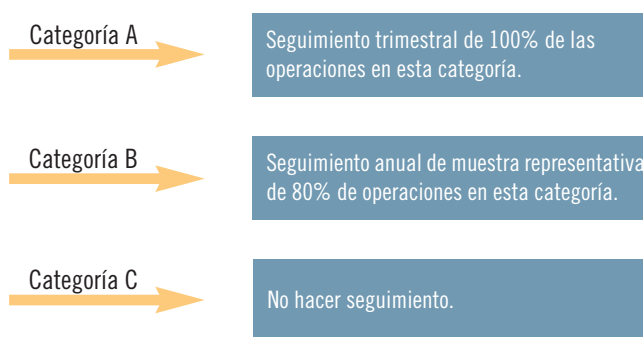
### Aprobación y desembolso

Normalmente la operación deberá contar con el visto bueno del coordinador o líder medio ambiental dentro de la IF, así como del responsable del área de riesgo. Para el desembolso, se verificará que la operación cumpla con los requisitos establecidos en la aprobación.

### Seguimiento

La periodicidad del seguimiento dependerá de la categoría de riesgo asignada a la operación, como se señala en la Ilustración 10.

**Ilustración 10: Requisitos de seguimiento**



Fuente: elaboración propia.

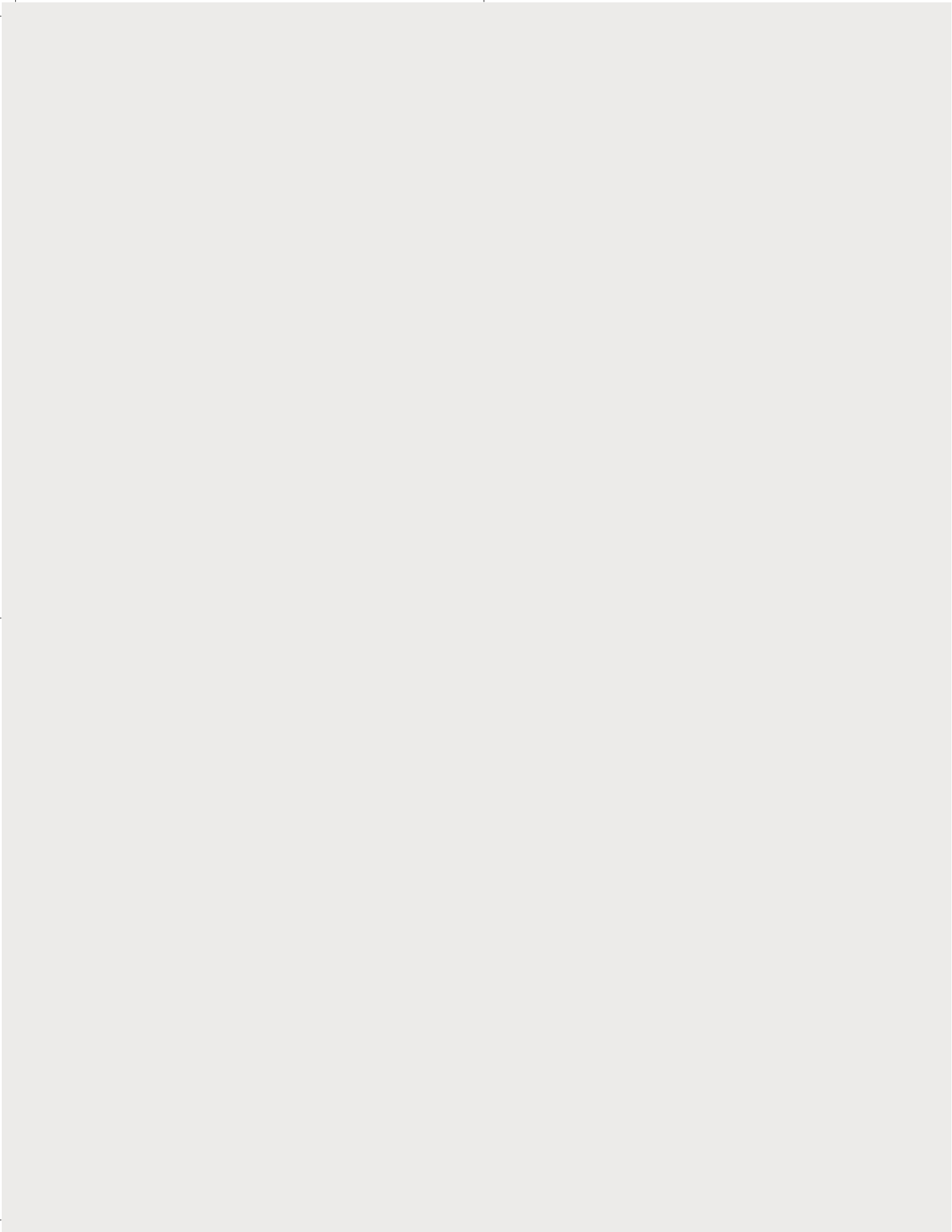
Los aspectos a evaluar en el seguimiento incluyen:

- Cumplimiento del plan de manejo ambiental.
- Cumplimiento de compromisos contractuales.
- Cualquier cambio en la situación del cliente, que pueda afectar el medio ambiente o las comunidades.









## Conclusiones

Es evidente que las IF requieren implementar un SMA por diversas razones: para manejar el riesgo de su portafolio de crédito, para desarrollar una ventaja competitiva y para lograr acceso a fuentes de financiamiento más estables, entre otras. Por otra parte, los mercados financieros son cada día más competidos y existen presiones externas de grupos de interés, que hacen inevitable que las IF aborden este tema y tomen medidas al respecto.

Ya existe un gran número de IF, tanto en países desarrollados como en mercados emergentes, que han decidido adoptar estándares o sistemas para el manejo del riesgo ambiental y social de sus portafolios de crédito. La experiencia de este grupo de IF ha demostrado que la implementación de mejores estándares ambientales y sociales es, no sólo posible, sino que trae consigo un valor agregado.

La CAF presenta este documento práctico y utiliza un lenguaje sencillo para ilustrar el proceso de desarrollo de un SMA paso a paso. Con ello pretende suministrar a las IF una guía que facilite su adopción, al tiempo que mantener los costos de diseño y desarrollo en niveles razonables.

El proceso de diseño e implementación de un SMA no debe ser percibido como complejo ni excesivamente costoso. Basta con lograr claridad a nivel interno sobre el objetivo que se persigue, conseguir apoyo de la dirección, conformar un equipo multidisciplinario desde las etapas más tempranas y asegurar que el SMA esté a la medida del alcance de las operaciones de la IF. En la actualidad, existe gran cantidad de información disponible, la mayoría proveniente de IFI, de grandes bancos internacionales y de instituciones que promueven el desarrollo sostenible que proveen un marco de referencia útil para ser adaptado al contexto de las IF que deseen trabajar en esta dirección. Adicionalmente, algunas de estas instituciones ofrecen programas de entrenamiento de bajo costo, e incluso proveen recursos para financiar la implementación del SMA en las IF de la región.

Lo anterior no implica que el proceso de diseño e implementación del SMA esté libre de obstáculos. Durante el proceso es posible encontrar resistencia tanto a nivel interno como a nivel de los clientes. Afortunadamente, estas dificultades son comunes a la mayoría de las IF que han implementado un SMA y la experiencia demuestra que pueden ser superadas mediante la temprana inclusión de representantes de las diferentes áreas en el proceso, y a través del diálogo con los clientes, donde la IF sea sensible a sus necesidades, y los ayude a entender la importancia y la mecánica del proceso. Los riesgos que se busca mitigar mediante la aplicación de un SMA, generalmente representan amenazas para la reputación de los clientes y de la IF. Por lo tanto, desarrollar un diálogo no debe ser difícil, pero requiere enfoque. Si se aborda como un tema de cumplimiento, será más difícil que si se enfoca como un tema de servicio al cliente, donde la IF está del mismo lado de este último, y alineado con sus prioridades. Finalmente, en este diálogo debe quedar claro que el manejo ambiental y social de la IF, busca lograr que se haga la operación, no demorarla ni añadirle procesos burocráticos.

La mejor manera de probar las bondades del SMA y su efectividad, es mediante su aplicación a casos reales. La IF no debe esperar mucho tiempo para aplicar el sistema a sus operaciones y recopilar in-

formación valiosa que le sirva para adaptarlo y mejorarlo. En algunos casos se sugiere la realización de un plan piloto, con una muestra representativa del portafolio. El SMA debe ser lo suficientemente flexible, de manera que permita modificaciones dependiendo de los casos que enfrente la IF.

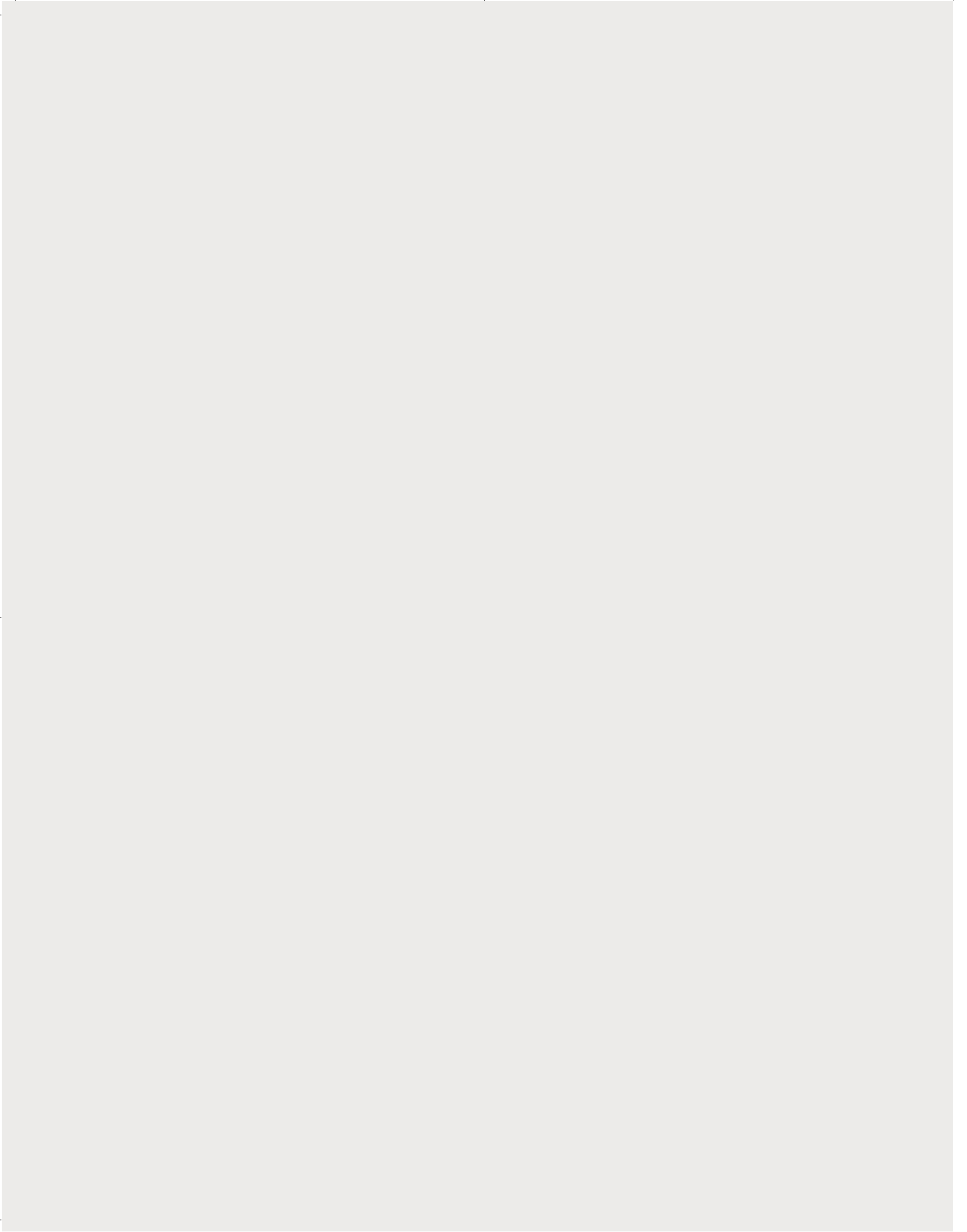
Por último, la implementación de un SMA puede ser la puerta de entrada hacia negocios interesantes para la IF, como lo indica la experiencia de los grandes bancos internacionales. Una vez que los SMA son implementados, muchos bancos han empezado a identificar oportunidades en los mercados ambientales, en temas relacionados con el cambio climático, la eficiencia energética, la aplicación de tecnologías más limpias y los fondos de inversión responsable, entre otros. Esto les ha permitido convertir el manejo de riesgo ambiental en un tema de generación de nuevos ingresos.

El camino está abierto para que las IF de la región incluyan estos temas como de alta prioridad en el corto y mediano plazo, y empiecen a beneficiarse de las ventajas de hacerlo. Es el momento de iniciar los cambios necesarios a nivel interno para adoptar un SMA, aprovechando que existen recursos al alcance de las IF de la región para facilitar sus procesos.









## Referencias bibliográficas

1. Los Principios del Ecuador son un conjunto de lineamientos y criterios ambientales y sociales voluntarios, que proveen un marco de referencia para que los bancos realicen una adecuada gestión ambiental y social de las operaciones que financian. Están basados en los estándares ambientales y sociales de la Corporación Financiera Internacional (CFI), y se aplican al desarrollo de proyectos en todos los sectores industriales con un costo de inversión de USD 10 millones o más.
2. El término personas se refiere a los trabajadores de los clientes de las IF y a las comunidades, que de alguna manera se ven afectadas, directa o indirectamente, por las operaciones de las mismas.
3. *International Finance Corporation (IFC), 2005. Financing Environmental and Social Opportunities in Emerging Markets.*
4. Ibid.
5. El proyecto *Ecobanking* es una iniciativa de *Capacity Building International (InWent)*, el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS) del Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE); a través de los cuales se han desarrollado diversas alternativas de capacitación en el área de finanzas sostenibles.
6. Corporación Financiera Internacional (CFI), 2006. Política y Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Social y Ambiental.
7. Corporación Andina de Fomento (CAF), 2008. Estrategia Ambiental.
8. Rojas, Edgar; 2005. Análisis de Riesgos Ambientales y Sociales en Proyectos de Préstamos e Inversión: Metodología. Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS)-Instituto Centroamericano de Administración de Empresas (INCAE).
9. Ibid.
10. Ibídem.
11. Ibídem.
12. Ibídem.



Este libro se terminó  
de imprimir en junio 2009  
en Bogotá, Colombia.  
La presente edición consta  
de 250 ejemplares.

---