



Elaborado por

Financiado por



# Manual práctico para la implementación de SARAS en instituciones financieras

**Tomo 3:** Pasos para la implementación de un SARAS en la institución financiera



# Tabla de Contenido

● Resumen Ejecutivo	3
● Introducción	5
<b>1 Capacitaciones en SARAS</b>	<b>7</b>
<b>2 Implementación gradual del SARAS</b>	<b>17</b>
<b>3 Recomendaciones implementación completa</b>	<b>27</b>
● Conclusiones	34
● Créditos	36



# Resumen Ejecutivo

Dentro de la serie de publicaciones creadas como guía para la construcción de Sistemas de Administración de Riesgos Ambientales y Sociales (SARAS) en las instituciones financieras, esta es la tercera y última entrega. El primer tomo de la serie abordó la etapa inicial de diagnóstico; el segundo enfatizó en el diseño de un SARAS ajustado a las necesidades de la institución financiera. Esta última entrega aborda la fase final en la implementación del SARAS, durante la cual se pone a prueba el sistema a través de una implementación piloto o fase de testeo, para verificar que las políticas, procesos y herramientas diseñadas son efectivas y para identificar oportunidades de mejora, de cara a la implementación completa.

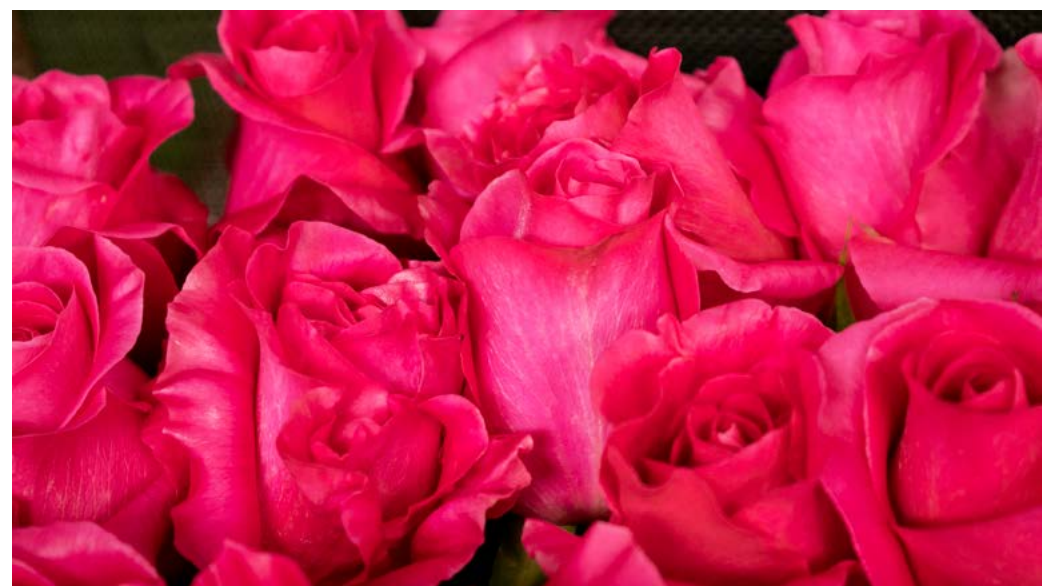
La primera parte de esta publicación se centra en la importancia de capacitar al personal de la institución financiera acerca de la implementación de los procesos del SARAS, el uso adecuado de las herramientas, y la relevancia de su correcto funcionamiento. El papel de la alta dirección en este aspecto es crucial para que las directrices y nuevos procesos sean divulgados y comprendidos en todas las instancias de la institución. Estas capacitaciones permitirán que se consigan los objetivos de conocimiento interno planteados para las diferentes áreas del banco y, en este contexto, la guía presenta ejemplos de los temas que se deben tratar y casos prácticos sobre la aplicabilidad de las herramientas.

En la segunda sección se plantea la importancia de hacer un pilotaje previo a la implementación completa, con la idea de poner a prueba el sistema. Se trata de un paso importante para validar el funcionamiento de los procesos y herramientas con una muestra de clientes, con lo cual se obtienen mejores resultados y procesos ajustados a las necesidades de la institución. Esta guía ofrece orientaciones sobre la forma de implementar el piloto y de cómo seleccionar las operaciones sujetas a prueba:

- definición de responsables de la implementación
- número de operaciones a evaluar
- sectores
- ubicación
- usuarios
- duración
- montos

Más adelante se explica la forma en que los resultados del piloto servirán para identificar oportunidades de mejora en el sistema, cambios en las herramientas, indicadores de medición, capacidad operativa adecuada, entre otros.

Por último, se presentan los escenarios probables que pueden surgir durante la implementación y puesta en marcha del sistema, y la forma de abordarlos. Se completan así las directrices para una implementación completa del SARAS en la institución financiera.





# Introducción

El presente documento es el tercer y último tomo del *Manual práctico para la implementación de SARAS en instituciones financieras*, desarrollado por el eco.business Fund (EBF) y NINT. Se enfoca en la fase de implementación del SARAS piloto, cuyo principal objetivo es poner a prueba el sistema mediante la revisión de un determinado número de operaciones.

El tomo I de la serie define el SARAS de una institución financiera como el conjunto de políticas, prácticas, procedimientos y herramientas necesarios para la identificación, evaluación, gestión y monitoreo de los riesgos ambientales y sociales en sus operaciones crediticias.

El SARAS constituye, por tanto, un instrumento fundamental para reducir los riesgos operativos y crediticios de una institución financiera, para responder a demandas legales y de mercado – tales como la exigencia de fondeadores internacionales –, para conocer mejor a los clientes, y para generar oportunidades de negocio.

En dicha publicación también se detalla el proceso a seguir para diagnosticar el grado de sensibilidad ambiental y social de la institución financiera. Este diagnóstico orienta las prácticas a implementar a través del SARAS, con base en las características de la cartera (sector, tamaño y ubicación de los clientes) y de las operaciones financieras (instrumentos, plazo y monto), considerando las exigencias legales y mejores prácticas internacionales para cada grado de sensibilidad. Al mismo tiempo, el proceso de diagnóstico de prácticas permite evaluar la respuesta de la institución financiera a las prácticas sugeridas y analizar las brechas generadas.

El segundo tomo enfatiza en el diseño efectivo de un SARAS que, en primera instancia, debe basarse en los resultados del diagnóstico aplicado a la institución financiera. Un SARAS apropiadamente diseñado debe aprovechar al máximo las etapas del proceso de crédito, sus procedimientos y herramientas, e incorporar las variables y aspectos adicionales necesarios. Debe contar con procesos que trasciendan los temas ambientales y sociales, y contemplar también las áreas relativas a los desembolsos. Esto significa que no existe un modelo estándar de SARAS aplicable a todas las instituciones financieras, sino que su diseño varía de acuerdo con cada institución, proceso crediticio, objetivos, capacidades y necesidades. En otras palabras, el SARAS debe diseñarse a la medida de la institución financiera.

Una vez terminado el diseño del SARAS, con sus políticas, prácticas, procedimientos y herramientas, es necesario someterlo a una fase de prueba o **implementación piloto**. Con ese fin, debe definirse previamente el rango de las operaciones a testear y el período de tiempo de evaluación. Esta fase de prueba permitirá identificar oportunidades de mejora en los procesos y herramientas del SARAS, o las necesidades adicionales tales como las capacitaciones suplementarias sobre temas específicos, o la puesta en marcha de nuevos mecanismos para facilitar la implementación del sistema. Finalizado el piloto, es posible ajustar el SARAS para su óptima integración a los sistemas del banco, formalizado en políticas y aplicado a toda la cartera crediticia de la institución.

La fase de pilotaje será materia de análisis en el presente tomo, cuyos objetivos y aspectos a tratar son:

- (i) **Capacitaciones en SARAS:** Resaltar la importancia de divulgar en todas las áreas de la institución los temas relacionados con la gestión ambiental y social y de implementar un sistema de gestión de riesgos ambientales y sociales para las operaciones crediticias, detallando sus características y su funcionalidad e incorporando el análisis de casos prácticos.
- (ii) **Implementación gradual del SARAS:** Explicar la necesidad de poner en marcha un SARAS piloto previo a la implementación completa, a fin de identificar oportunidades de mejora y definir las buenas prácticas, de cara a la aplicación definitiva de sistema.
- (iii) **Revisión de la implementación del SARAS piloto:** Describir los pasos y buenas prácticas a considerar a la hora de evaluar el piloto.
- (iv) **Recomendaciones para la implementación completa:** Definir las buenas prácticas aplicables en las instituciones financieras, para la implementación del SARAS en toda su cartera crediticia.

## 1

# Capacitaciones en SARAS

Cuando la fase de diseño del SARAS a la medida de la institución financiera se ha cumplido, la entidad está prácticamente lista para dar paso a su implementación. Pero antes de hacerlo, es necesario programar una fase de capacitación en cuyas sesiones participen todas las áreas directivas de la entidad, sea que estén o no directamente relacionadas con la implementación del sistema.



Por ejemplo, las gerencias de crédito o de riesgos generalmente tienen un papel crucial en el proceso de crédito y, por lo tanto, del SARAS. Otras gerencias, tales como la asesoría jurídica, participan en fases específicas del proceso.

Una recomendación para las instituciones financieras en su fase inicial de implementación de SARAS, es la contratación de consultores externos especialistas en gestión de riesgos ambientales y sociales. Otro enfoque propuesto es el llamado **train the trainers**, mediante el cual se entrena a aquellos profesionales con mayores habilidades e interés en los temas de SARAS, en temáticas más específicas y técnicas, que los capaciten como potenciales líderes del sistema y los habiliten para conducir futuras capacitaciones.

Tratándose de un proceso nuevo, o de su actualización, las capacitaciones son esenciales para lograr la divulgación completa del sistema y su correcta implementación en la institución. Para tal fin, la estructura de entrenamiento debe contemplar los siguientes módulos:

- Sensibilización sobre los temas ambientales y sociales e introducción al SARAS;
- Exposición del proceso de SARAS y sus herramientas en la institución financiera;
- Casos prácticos: prueba de herramientas de SARAS y discusión de los principales temas ambientales y sociales sectoriales.

## 1.1 Sensibilización sobre los temas ambientales y sociales e introducción al SARAS

Sensibilizar a los participantes sobre la importancia de los temas ambientales y sociales en las instituciones financieras, e introducir



el concepto del SARAS bajo la óptica las mejores prácticas internacionales, son los objetivos de este primer módulo. Por tratarse de un enfoque extenso, es recomendable que todas las áreas gerenciales de la institución, ya sea que tengan o no incidencia directa en el proceso de crédito, se involucren activamente en estas tareas. La relevancia de los temas ambientales y sociales para las instituciones financieras se aborda desde dos perspectivas: una es su gestión, en términos de riesgos (SARAS) y oportunidades (productos verdes), y otra las acciones asumidas por las instituciones.

Existen dos principales marcos de referencia para implementar una gestión robusta, alineada a la realidad de la institución y a las exigencias del mercado: las Normas de Desempeño de la IFC<sup>1</sup> y el Marco de Política Ambiental y Social del BID<sup>2</sup>. Ambos estándares ofrecen la guía para identificar riesgos e impactos en las operaciones, a fin de prevenir, mitigar y manejar los riesgos e impactos con miras a hacer negocios de manera sostenible.

<sup>1</sup> International Finance Corporation (IFC, 2012) *Normas de Desempeño sobre Sostenibilidad Ambiental y Social*. Disponible en: <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/30e31768-daf7-46b4-9dd8-52ed2e995a50/PS\\_Spanish\\_2012\\_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES&CVID=k5LIWsu](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/30e31768-daf7-46b4-9dd8-52ed2e995a50/PS_Spanish_2012_Full-Documents.pdf?MOD=AJPERES&CVID=k5LIWsu)>

<sup>2</sup> Banco Interamericano de Desarrollo (BID, 2020) *Marco de Política Ambiental y Social*. Disponible en: <<https://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=EZSHARE-2131049523-12>>





La segunda perspectiva, relacionada con las acciones asumidas por la institución, tiene que ver con las iniciativas emprendidas para implementar mejoras o solucionar fallas identificadas, por ejemplo el cumplimiento de exigencias regulatorias, la adherencia a proyectos o pactos voluntarios como el Pacto Mundial de las Naciones Unidas<sup>3</sup> o el alineamiento a las recomendaciones de la TCFD<sup>4</sup>, entre otros.

Una vez planteado el contexto sobre la relación entre los temas ambientales y sociales y las instituciones financieras, es momento de avanzar con la introducción al SARAS. En este módulo deben responderse preguntas tales como:

- ¿qué es un SARAS?
- ¿cuáles son sus características?
- ¿qué beneficios genera?

Cabe resaltar que el módulo de sensibilización es clave para generar un mayor compromiso por parte de los funcionarios, no limitado a la implementación del SARAS, sino extendido a la inclusión de las buenas prácticas del sector en materia de sostenibilidad.

El **Recuadro 1** incluye algunos ejemplos del contenido esperado en el módulo de sensibilización. En la introducción del primer tomo del presente Manual<sup>5</sup>, se encuentra información detallada sobre los temas mencionados en esta sección.

<sup>3</sup> El *Pacto Mundial de Naciones Unidas* es un llamamiento a las empresas y organizaciones a que alineen sus estrategias y operaciones con Diez Principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, medioambiente y lucha contra la corrupción. Disponible en: < <https://www.pactomundial.org/> >

<sup>4</sup> *Task Force on Climate-related Financial disclosure* ofrece recomendaciones para que las compañías divulguen los riesgos y oportunidades relacionados con el clima y las implicaciones financieras del cambio climático en sus negocios. Disponible en: < <https://www.fsb-tcfd.org/> >

<sup>5</sup> Eco.business Fund y NINT. *Tomo 1: Diagnóstico inicial de la exposición a riesgos ambientales y sociales de la institución financiera*. Disponible en: < <https://esg.nintgroup.com/manual-saras-tomo1-es> >

## Recuadro 1 – Ejemplos sobre los temas ambientales y sociales e introducción al SARAS a tratar en el módulo de sensibilización

### Ejemplo: Relevancia de los temas ambientales y sociales en las instituciones financieras

Las actividades productivas pueden generar impactos ambientales y sociales positivos y negativos. Estos impactos, a consecuencia de la materialización de un riesgo, pueden afectar la rentabilidad de los negocios.

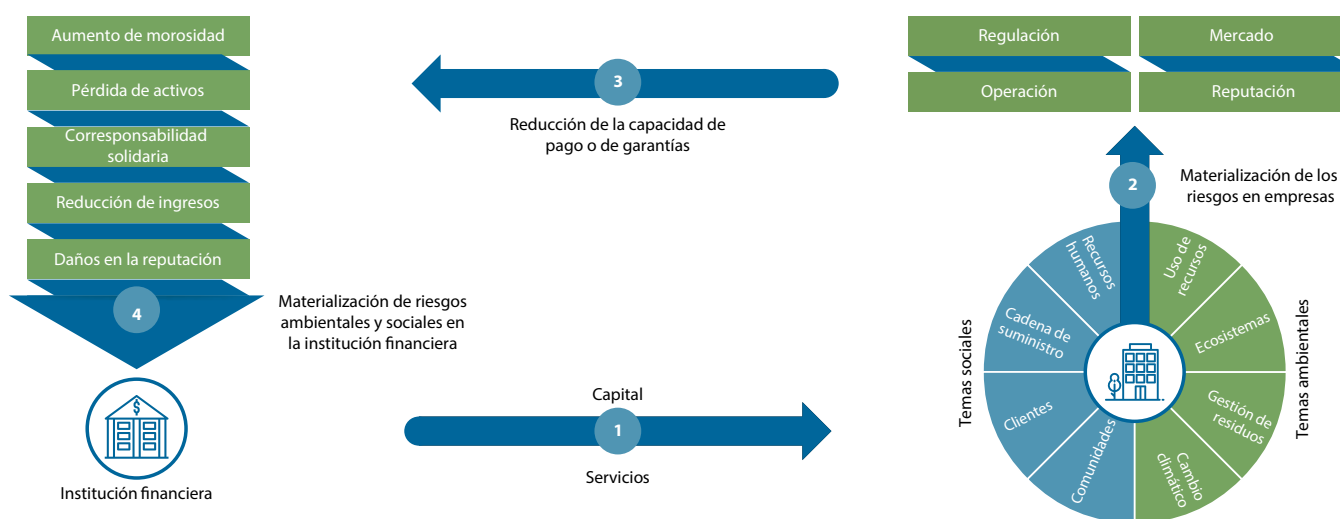
Las empresas pueden experimentar alteraciones en los flujos de caja, en los activos financiados e incluso en las garantías otorgadas, que podrían terminar afectando la capacidad de pago de sus clientes.

Por otro lado, la transición hacia una economía de bajo carbono, abre nuevas oportunidades de financiamiento para las instituciones, así como más opciones para la captación de recursos, tales como los bonos temáticos.

Esto plantea la importancia de divulgar el mensaje de que los temas ambientales y sociales efectivamente influyen en los resultados de las instituciones financieras.

En materia de sostenibilidad hay una gama de temáticas de relevancia para las instituciones financieras, que pueden abordarse en este módulo.

- (i) Cumplimientos regulatorios: aplicable a casos como los de Brasil, Honduras, Panamá, Paraguay y Perú, donde existen regulaciones en materia de SARAS.
- (ii) Exigencias del mercado: para tener acceso a financiamiento internacional es imprescindible contar con un SARAS alineado a las mejores prácticas internacionales.
- (iii) Iniciativas sectoriales: existen diversas iniciativas para impulsar las finanzas sostenibles a nivel nacional, tales como los protocolos verdes nacionales.
- (iv) Aplicación de estándares voluntarios en materia de sostenibilidad: Normas de Desempeño de la IFC, Marco de Política Ambiental y Social del BID, el contexto sobre la adhesión a diversas iniciativas como el Pacto Mundial de Naciones Unidas, TCFD, Principios de la Banca Responsable, alineamiento de estrategias de negocio a los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS), entre otros.



## Ejemplo: Introducción al SARAS

Una vez se ha abordado el contexto sobre los temas ambientales y sociales y su relación con las instituciones, el siguiente tema a tratar es la introducción al concepto del SARAS.

Entre otros objetivos, esta sesión permite desmitificar algunas ideas erróneas relacionadas con la implementación del SARAS, tales como “el sistema servirá como filtro para generar nuevos negocios”, “Necesitaríamos reformular todo el proceso de crédito” o “Es muy complejo y poco beneficioso para los negocios”. En respuesta a ellas, a continuación, se presentan algunas definiciones sobre un SARAS alineado a las mejores prácticas.

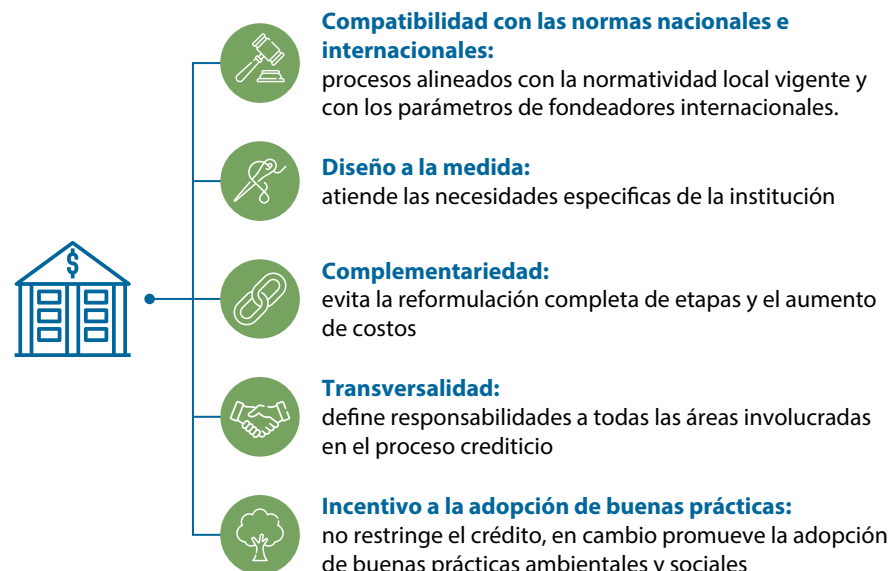
- ¿Qué es un SARAS?

El SARAS es un conjunto de políticas, procesos y herramientas para la identificación, evaluación y monitoreo de los riesgos ambientales y sociales.



Fuente: Elaboración propia

- ¿Cuáles son sus características?



Fuente: Elaboración propia

- ¿Qué beneficios genera?

- Permite a la institución financiera alinear sus procesos en concordancia con las exigencias legales o requerimientos de las instituciones financieras internacionales.
- Posibilita la identificación de nuevas oportunidades de negocio relacionadas con la promoción de la sostenibilidad, facilitando el acceso a capital y el financiamiento internacional.
- Disminuye la exposición de la entidad a riesgos de crédito, legales y reputacionales.
- Ofrece una mayor visibilidad de las oportunidades de negocio y de crédito en la cartera, al generar un perfil más preciso sobre el cliente.



Fuente: Elaboración propia

- ¿Como dividir el número de participantes por sesión para ser más eficientes ?
- Al tratarse de un entrenamiento dirigido a toda una organización, es recomendable estructurar sesiones que no excedan los 30 asistentes.
- Es ideal orientar una sesión específica para la alta gerencia, dado que el compromiso de los altos mandos resulta clave para el éxito de la implementación.

## 1.2 Exposición del proceso de SARAS y sus herramientas en la institución financiera

El segundo módulo de entrenamiento debe centrarse en la importancia del SARAS dentro de la institución y describir todas sus fases de manera detallada, para facilitar el que los diferentes responsables de su implementación puedan hacerlo de la forma más efectiva. En este sentido, es necesario convocar a aquellas gerencias que participen directa o indirectamente del proceso de crédito.

Tres aspectos principales deben abordarse a lo largo de la sesión:

1. **Referencias utilizadas para el diseño del SARAS**, por ejemplo, marcos regulatorios locales e internacionales, estándares como las Normas de Desempeño de la IFC, o requerimientos de otros bancos multilaterales, tales como el Marco Ambiental y Social del BID; etc.
2. **Guías y documentos internos que orienten los temas de SARAS**, por ejemplo, políticas de riesgo ambiental, manuales internos de SARAS; etc.
3. **Procedimiento detallado del SARAS**, con la descripción de todas sus fases, objetivos, herramientas y responsables.

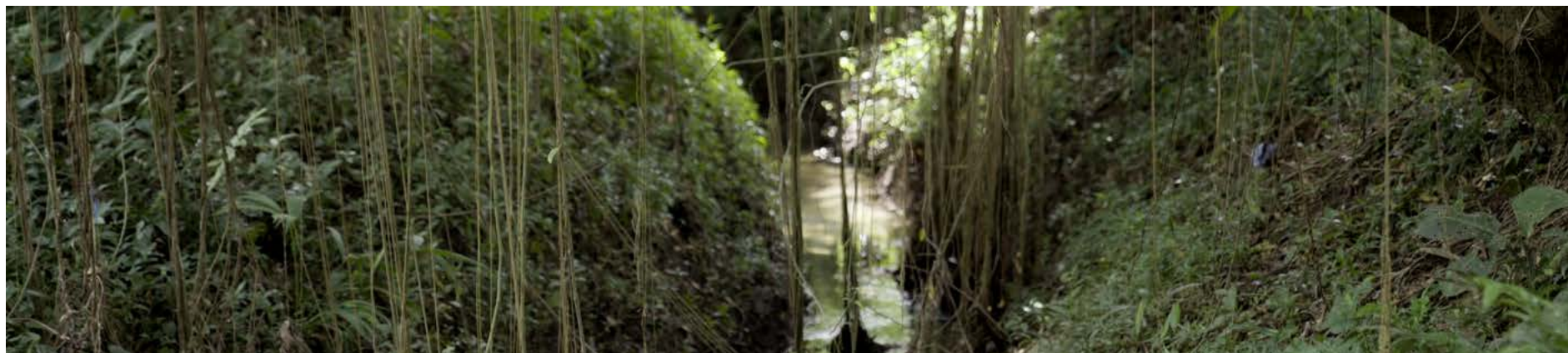
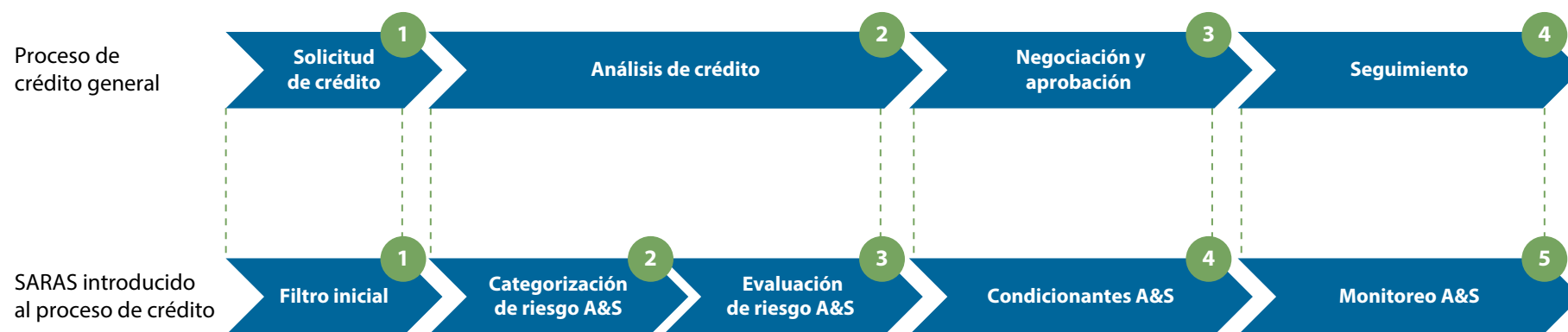
El **Recuadro 2** ejemplifica cómo abordar el proceso detallado del SARAS.

## Recuadro 2 – Ejemplo para exponer el proceso detallado del SARAS

### Ejemplo: Exposición del proceso de SARAS y sus herramientas

Después de plantear la importancia del SARAS para la institución financiera, y de poner en contexto los estándares de referencia y los documentos internos para su correcta implementación, el paso a seguir es explicar el SARAS en detalle.

La imagen a continuación expone de manera general las fases que conforman el SARAS. En resumen, el SARAS se adhiere al proceso de crédito actual, sin que éste sufra transformaciones críticas, pero adoptando algunas etapas complementarias.



La siguiente tabla muestra cada una de las fases del SARAS, sus objetivos, las herramientas en las que se apoya y los responsables por su diligenciamiento.

Fase del SARAS y sus objetivos	Herramienta	Responsable
<b>Filtro inicial:</b> En una lista de exclusión se especifican todas aquellas actividades y/o prácticas no elegibles para la financiación por parte de la institución, por considerarse nocivas para la sociedad y/o para el medio ambiente y que pueden acarrear grandes costos reputacionales al banco.	<ul style="list-style-type: none"><li>• lista de exclusión</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ejecutivo de negocios</li></ul>
<b>Categorización ambiental y social:</b> Sistema de clasificación de los riesgos ambientales y sociales a que están expuestas las operaciones, que contempla el sector y la escala de las operaciones del cliente, su ubicación geográfica y las características de la operación financiera. La categoría obtenida (alta, media o baja), indicará el nivel de rigurosidad requerido durante la etapa de evaluación.	<ul style="list-style-type: none"><li>• herramienta de categorización</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ejecutivo de negocios</li></ul>
<b>Evaluación de riesgo ambiental y social:</b> Con base en la categoría asignada, se evaluará la capacidad y gestión del cliente sobre los riesgos ambientales y sociales a los que está expuesto, así como el cumplimiento de la normativa ambiental, social y laboral local. En cuanto a los aspectos relevantes de mejora o corrección, deberán proponerse medidas de mitigación y/o planes de acción.	<ul style="list-style-type: none"><li>• cuestionarios ambientales y sociales</li><li>• informes de evaluación</li><li>• guías sectoriales</li><li>• indicadores ambientales y sociales</li><li>• plan de manejo, control y seguimiento</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• oficial de riesgos</li><li>• oficial ambiental</li></ul>
<b>Condicionantes ambientales y sociales:</b> Es fundamental establecer en el contrato de crédito las condiciones contractuales a las que esté obligado el cliente para gestionar apropiadamente sus riesgos. Dichas cláusulas deben estar relacionadas con el cumplimiento de la normativa local, las mejores prácticas internacionales y/o la mitigación de los temas relevantes identificados en la fase previa.	<ul style="list-style-type: none"><li>• cláusulas mínimas</li><li>• cláusulas específicas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Asesores legales, en coordinación con gerencias de negocios y crédito</li></ul>
<b>Monitoreo ambiental y social:</b> Es necesario monitorear el desempeño ambiental y social de los clientes, de acuerdo con la categoría obtenida. Este monitoreo tiene como propósito verificar los avances frente a las medidas de mitigación identificadas en la fase previa y el cumplimiento de las cláusulas establecidas, así como acompañar el desempeño del cliente en su gestión ambiental y social.	<ul style="list-style-type: none"><li>• cuestionarios ambientales y sociales</li><li>• informe de evaluación</li><li>• guías Sectoriales</li><li>• indicadores</li><li>• base de datos del SARAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• oficial de riesgos</li><li>• oficial ambiental</li></ul>
<b>Revisión o auditoría:</b> El SARAS requiere de una revisión y/o auditoría anual que permita medir su eficiencia y eficacia, e identificar oportunidades de mejora en el proceso.	<ul style="list-style-type: none"><li>• indicadores de eficiencia y eficacia del SARAS</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• auditores de la IF</li></ul>



### 1.3 Casos prácticos: prueba de herramientas de SARAS y discusión de los principales temas ambientales y sociales sectoriales

El tercer módulo deja a un lado la parte teórica del SARAS y da paso a la práctica, con base en clientes existentes de la cartera de crédito. La evaluación previa de la cartera es necesaria para identificar cuáles son los sectores financiados con mayor exposición a temas ambientales y sociales (minería, industria, construcción, agropecuario, etc.)<sup>6</sup>.

Puesto que el objetivo de este módulo es demostrar la funcionalidad de las herramientas del SARAS y capacitar a los participantes sobre los diferentes riesgos ambientales y sociales de la cartera, es recomendable que los gerentes de las áreas directamente involucradas en el proceso de crédito participen de este entrenamiento, específicamente en los aspectos de categorización, evaluación, y monitoreo ambiental y social.

La sección del módulo relacionada con los riesgos ambientales y sociales requiere de un sólido conocimiento, por lo que debería ser impartida por un profesional con experiencia en el área, ya se trate de un especialista interno (oficial ambiental y social), o un consultor externo experto en el tema.

Es de anotar que, al tratarse de procedimientos y/o herramientas nuevas en el proceso de crédito, es probable que los usuarios muestren cierta resistencia a su implementación. Precisamente por esta razón, es importante desmitificar algunos conceptos erróneos difundidos acerca del SARAS, principalmente en la fase de evaluación del cliente, donde idealmente se utilizan cuestionarios ambientales

<sup>6</sup> Para mayor información sobre la clasificación de sectores de acuerdo a su riesgo ambiental y social, ver el Tomo 1 del presente Manual. Disponible en: < <https://www.ecobusiness.fund/es/academia/recursos/manual-practico-para-la-implementacion-de-saras> >

y sociales para conocer la gestión del cliente<sup>7</sup>. Los siguientes son algunos conceptos que vale la pena reforzar:

- Ni la evaluación ambiental y social, ni los cuestionarios del SARAS constituyen un proceso de auditoría. El tono y el estilo comercial deben prevalecer en la aproximación al cliente.
- Las preguntas del cuestionario podrán responderse en tres momentos, y no todas requerirán de la intervención directa del cliente: Algunas respuestas podrán basarse en el conocimiento previo del sector, otras en el conocimiento sobre el cliente y lo identificado en la visita técnica y, finalmente, solo las preguntas relacionadas con temas críticos (idealmente de 5 a 10) que no fueron resueltas en los momentos anteriores, serán trasladadas al cliente.
- La comunicación con el cliente debe ser transparente. Es esencial contextualizarlo suficientemente acerca de la implementación del SARAS en la institución y sobre los beneficios que puede traer para el negocio. Lo ideal es abordar el tema como una asesoría ambiental y social.
- Una práctica sugerida es efectuar una visita técnica colectiva, en la que participen diferentes oficiales de crédito (o el cargo que sea responsable de la evaluación) a las instalaciones de un cliente seleccionado de entre la cartera de la institución. Al contar con un equipo de trabajo, es posible poner en práctica tanto el correcto diligenciamiento del cuestionario como el abordaje comercial propio de estas visitas.

El **Recuadro 3** brinda un ejemplo de cómo abordar la discusión de los principales riesgos ambientales y sociales asociados a clientes existentes en la cartera.

<sup>7</sup> Para mayor información sobre el diseño del SARAS en todas sus fases, ver el Tomo 2 del presente Manual. Disponible en < [https://www.ecobusiness.fund/fileadmin/user\\_upload/Sustainability\\_Academy/Recursos/SARAS\\_Vol2\\_ESP\\_Final.pdf](https://www.ecobusiness.fund/fileadmin/user_upload/Sustainability_Academy/Recursos/SARAS_Vol2_ESP_Final.pdf) >

### Recuadro 3 – Caso real de riesgos ambientales y sociales en la cartera de la institución financiera

#### Ejemplo: Caso real de cliente existente y sus principales riesgos ambientales y sociales

Al completar la primera parte del presente módulo, en la cual se expone la funcionalidad de las herramientas del SARAS, se procede con la discusión de los potenciales riesgos ambientales y sociales a los cuales está expuesto el cliente.

#### Caso: cliente del sector construcción

Principales riesgos ambientales y sociales asociados a una actividad de construcción (información general - no exhaustiva)



A continuación, se presenta la descripción del cliente y la información recopilada por el Oficial Ambiental y Social de la institución, en la última visita realizada.

Información del cliente:

- Cliente del sector **construcción**, con crédito para **construcción de edificaciones de vivienda**, ubicado en la provincia X.

- **Categoría B+ (medio-alto):** sector y actividad económica riesgo medio-alto y sensibilidad del territorio media

Aspectos observados durante la última visita realizada:

- Algunos trabajadores no hacen uso del equipo de protección personal. Las escaleras utilizadas son inseguras.
- Se están efectuando trabajos de construcción durante horarios prohibidos por la Alcaldía, y que generan ruidos incómodos para la población local. La empresa ha recibido quejas al respecto.
- Los desechos sólidos de construcción no están siendo adecuadamente almacenados, de manera que pueden generar emisiones de polvo y contaminación del suelo.
- Las aguas residuales no son tratadas.

Medidas de mitigación a implementar, y que son condicionantes en el contrato de crédito del cliente:

- Hacer entrega a todos los trabajadores en obra de los EPP necesarios para efectuar sus labores.
- Crear políticas y mecanismos de vigilancia y control sobre el uso de los EPP.
- Efectuar las reparaciones a que haya lugar en las escaleras, por la seguridad de los trabajadores.
- Responder a las quejas confirmando el compromiso de la empresa de respetar los horarios de obras civiles establecidos por la alcaldía.
- Disponer de espacios destinados exclusivamente al almacenamiento de los residuos sólidos de las obras.
- Instalar mallas para la retención de material particulado en la obra y disponer de camiones para su transporte.



## 2

# Implementación gradual del SARAS

Para poner en marcha la apropiada implementación del SARAS en la institución financiera y, antes de proceder con su formalización, es necesario hacer un ejercicio piloto que permita poner a prueba los procesos definidos en la etapa anterior de diseño. El objetivo de esta fase piloto es identificar oportunidades potenciales de mejora (tanto en procedimientos como en herramientas) y poner en práctica los conocimientos adquiridos en las capacitaciones. La implementación del sistema debe ser gradual, para no sobrecargar a las áreas involucradas directamente en el SARAS.

En la **Figura 1** se indican los aspectos a considerar durante la implementación del SARAS piloto.

### Figura 1 – Aspectos a considerar durante la implementación del SARAS piloto

#### Aprovechar los procesos, políticas y conocimientos de la IF



##### Políticas y procesos

- Política socioambiental
- Manual del SARAS
- Categorización de riesgo socioambiental



##### Conocimiento

- Analista de Créditos /Jefe de Análisis
- Respaldo de la alta gerencia para el SARAS



##### Sistemas

- Herramientas para cada fase

#### Implementación piloto para testear y ajustar herramientas

Fuente: Elaboración propia

## 2.1 Definición del alcance del piloto

Para garantizar el éxito en la implementación del SARAS piloto, es importante considerar los aspectos que definen su alcance y los ejemplos indicados a continuación, en el **Recuadro 4**.



**Tabla 1 – Aspectos del piloto**

<b>Responsables por la implementación</b>	Las personas encargadas de supervisar el piloto deben ser las mismas que se definieron como punto focal en la fase de diseño del sistema. Ellos serán responsables por acompañar la implementación, establecer reuniones periódicas para su discusión y liderar la evaluación de los resultados del piloto.
<b>Número de operaciones</b>	Es necesario definir el número mínimo de operaciones que estarán sujetas a evaluación en el SARAS. Para ello se debe considerar el número promedio de operaciones nuevas que la institución realiza, a fin de no sobrecargar a las diferentes áreas (número mínimo de operaciones: 25).
<b>Sectores</b>	Al definir los sectores que harán parte de la implementación piloto, es clave incluir aquellos que presenten una exposición considerable a riesgos ambientales y sociales. De este modo el SARAS se somete a prueba en todas sus fases.
<b>Ubicación</b>	Es crucial definir el número determinado de oficinas/agencias/sucursales donde se va a aplicar el piloto, y éste depende del tamaño de la institución financiera. Esta decisión se toma en conjunto con las áreas de negocios y de riesgo, a fin de identificar una ubicación estratégica en cuanto a número de clientes y sectores financiados.
<b>Usuarios</b>	Los colaboradores que van a apoyar la implementación piloto se encargarán de diligenciar las herramientas y de aportar su retroalimentación sobre las mismas. Un grupo de entre dichos usuarios debe participar de las reuniones de acompañamiento y evaluación del SARAS.
<b>Duración</b>	Al definir la duración del piloto, es necesario tener en cuenta que los tiempos generalmente varían de entre tres y seis meses, rango suficiente para evaluar el número apropiado de operaciones en diferentes sectores y el nivel de riesgo. Bajo este aspecto, deben definirse también las reuniones periódicas para el seguimiento semanal o quincenal con el fin de acompañar los avances del piloto.
<b>Monto</b>	Los montos de las operaciones a evaluar también dependerán del diseño del SARAS o de la decisión de la institución financiera. Puede definirse que todo tipo de operaciones pasará por evaluación, o priorizar las operaciones de montos más altos sobre las cuales se probarán todas las herramientas (casos de riesgo A).

## Recuadro 4 – Ejemplo de la definición del alcance del SARAS en una institución financiera

### Ejemplo: institución financiera que atiende a los segmentos de banca empresas y PYMES

#### ¿Cuánto debe durar?

Piloto de **3-4 meses** para verificar el funcionamiento Del SARAS diseñado e implementar los ajustes necesarios.

#### ¿Cuántas operaciones deberían pasar por el piloto?

Dado el contexto de pandemia, que conllevó a restricciones de movilización y retracción de la economía, un **promedio de 30 operaciones al mes (nuevas)**

#### ¿Qué porcentaje de la cartera participará en la muestra?

Las pruebas se iniciarán con aquellos sectores que cuentan con más experiencia de financiación, mayor conocimiento socio ambiental, y **exposición media/media-alta/baja a riesgos A&S: Los sectores de energía (hidroeléctrica, solar, eólica, etc.), construcción, agrícola/ganadero, e industrial.**

#### ¿Qué hacer en caso de que las pruebas del primer mes no superen las seis operaciones?

Podría darse paso a un **piloto retroactivo**, es decir, aplicado a operaciones en curso, con el objeto de evaluar un total de 21-28 operaciones.

#### ¿Varía el proceso de evaluación de acuerdo con el riesgo A&S?

Se involucran PYMES retroactivas (PYME por asesor comercial) + operaciones banca empresa > USD 1MM

### Ejemplo: institución financiera que atiende únicamente PYMES

#### ¿Cuánto debe durar?

Piloto de **3-4 meses** para verificar el funcionamiento Del SARAS diseñado e implementar los ajustes necesarios.

#### ¿Cuántas operaciones deberían pasar por el piloto?

Dado el contexto de pandemia, que conllevó a restricciones de movilización y retracción de la economía, un **promedio de 80 operaciones al mes (nuevas)**

#### ¿Qué porcentaje de la cartera participará en la muestra?

Las pruebas se iniciarán con los sectores industrial, comercial y agropecuario, que en clientes PYME pueden estar expuestos a riesgos ambientales y sociales.

#### ¿Qué hacer en caso de que las pruebas del primer mes no superen las seis operaciones?

Podría darse paso a un **piloto retroactivo**, es decir, aplicado a operaciones en curso, con el objeto de evaluar un total de 120 operaciones.

#### ¿Varía el proceso de evaluación de acuerdo con el riesgo A&S?

Se involucran PYMES retroactivas (PYME por asesor comercial) Mín. 12 operaciones al mes

En la implementación de SARAS, las diferencias entre la institución que atiende a los segmentos de Banca Empresas y PYMES, con respecto a la entidad que atiende solo PYMES, están dadas por el número de operaciones evaluadas periódicamente. Como norma general, Banca Empresas puede tener un flujo de operaciones menor debido a la complejidad de sus evaluaciones; también suele atender muchos más sectores, dentro de los cuales algunos presentan riesgos ambientales y sociales potenciales.

Fuente: Elaboración propia

## 2.2 Establecimiento de metas e indicadores

Las metas e indicadores de evaluación deben estar establecidos de acuerdo con la capacidad interna de la institución. En otras palabras, se debe tener en cuenta la capacidad operativa, el volumen de operaciones, y la cantidad de asesores, entre otros. Los indicadores deben permitir monitorear cada etapa del proceso, como se muestra en el **Recuadro 5**.

### Recuadro 5 – Ejemplo de metas e indicadores que se pueden definir durante el piloto

#### Ejemplo: metas e indicadores que se pueden definir durante un piloto

Metas:

- Evaluar a través del SARAS 40 operaciones del sector industrial y agropecuario durante los próximos cuatro meses.

Estas metas deben correlacionarse con indicadores, de manera que éstos puedan ser cuantificados en la revisión final del SARAS piloto.

Indicadores:

Temática	Indicador
Características generales	# de operaciones evaluadas en el piloto
	# de operaciones por ubicación (Departamento/ provincia/ zona)
Lista de exclusión	# de operaciones excluidas
Categorización	# de operaciones según nivel de riesgo ambiental y social
	% de operaciones por categoría de riesgo
	% de sectores evaluados en cada categoría de riesgo ambiental y social
Evaluación de riesgos	# de visitas por semana
	% de visitas por sector
Cláusulas o condiciones especiales	# de contratos deudor final con cláusulas mínimas
	# de contratos deudor final con cláusulas específicas
Gestión	# de personas involucradas por etapa
	# de comentarios acerca del proceso
Tiempos	Min tiempo de aprobación actual de crédito
	Min tiempo de aprobación con el proceso de evaluación del SARAS por categoría de riesgo
	Min tiempo por uso de cada herramienta
	Tiempo promedio por visita



## 2.3 Revisión

Esta etapa consta de dos fases: la revisión intermedia y la revisión final. La revisión intermedia, como lo indica su nombre, aplica una vez transcurrida la mitad del período de prueba piloto, y tiene como fin verificar el estado de la implementación y el cumplimiento de las metas definidas en el alcance del piloto, hasta ese punto.

En la revisión final se realiza una verificación de todas las operaciones evaluadas y se aplica la caracterización según el alcance definido en el piloto. Los resultados obtenidos pueden presentarse como se ejemplifica en el **Recuadro 6**.

### Recuadro 6 – Ejemplo de la presentación de los indicadores definidos en las revisiones intermedia y final del piloto SARAS

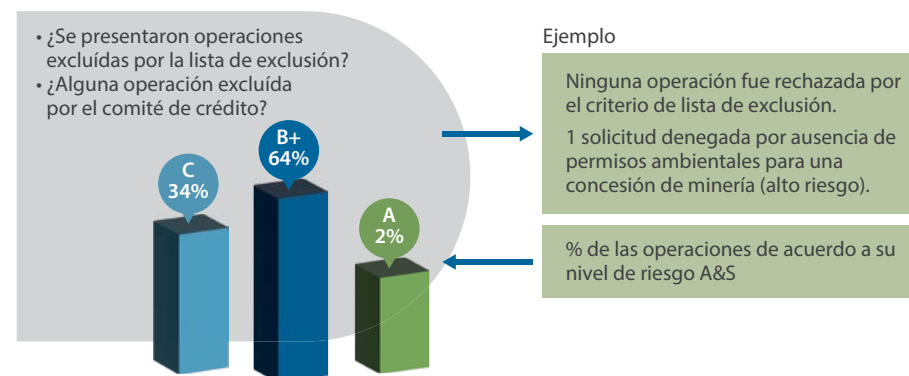
#### Ejemplo: presentación de metas e indicadores para las revisiones

Los resultados obtenidos en las revisiones intermedia y final pueden consolidarse en una presentación general de indicadores, diagramados como se sugiere a continuación:

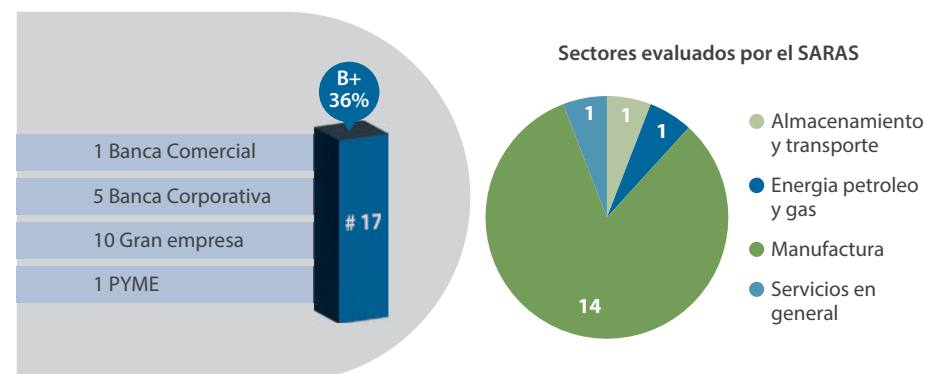
Características generales:



Resultados por categoría de riesgo:



Resultados por categoría de riesgo y sector:



La adecuada interpretación de los indicadores y de los datos recolectados es clave para la identificación de oportunidades de mejora del sistema y, por tanto, para obtener un SARAS ajustado a las necesidades de la institución, que se encuentre listo para implementarse en toda la cartera de la entidad. La **Tabla 2** describe los escenarios más probables a hallarse, como resultado de la revisión.

### 2.3.1 Revisión intermedia

**Tabla 2 – Escenarios que se pueden presentar en la revisión intermedia**

Escenario	Solución
No se alcanzó la meta de número de operaciones a ser evaluadas	En este caso es válida la posibilidad de ampliar el alcance del piloto, ya sea con la inclusión de más sectores o mediante la aplicación retroactiva del SARAS para algunos sectores.
Identificación de problemas técnicos en las herramientas	Pueden darse dos escenarios: (i) si es un problema de carácter técnico, es necesario ajustar la herramienta para que no genere resultados incorrectos; (ii) si se trata de una mejora potencial, lo indicado es esperar hasta finalizar el piloto para implementarla sin afectar los resultados.
En el caso de operaciones retroactivas ha sido difícil concretar las visitas a los clientes	Existe la opción de alargar el piloto unos meses más y enfocarse en alcanzar el número de visitas propuestas durante ese periodo agregado. También se puede definir un número de operaciones mínimas para diligenciar los cuestionarios de evaluación ambiental y social.
Necesidad de herramientas adicionales o más complejas durante el diseño	Las aplicaciones o herramientas establecidas al principio del piloto deben utilizarse hasta la terminación de las pruebas. Solo cuando ha finalizado el piloto, cabe la posibilidad de eliminar o modificar dichas herramientas.
Soporte en la categorización y evaluación de actividades	<p>Durante la aplicación del piloto y, mientras los usuarios se familiarizan con las herramientas, es importante asignar a un oficial como responsable para dar soporte a cualquier duda, o brindar asistencia, por ejemplo, para completar todos los campos en los formatos de la categorización final.</p> <p>Otra condición necesaria es que la evaluación ambiental y social de los clientes involucre aspectos técnicos, y que el equipo responsable del SARAS esté en la capacidad de brindar soporte y acompañar los procesos pertinentes en este punto de la evaluación.</p> <p>En casos en los que no se cuente con especialistas ambientales (por ejemplo, en la fase inicial) debe contemplarse la posibilidad de impartir entrenamientos de carácter técnico para los usuarios de los cuestionarios e identificar procesos de automatización de herramientas que ayuden a optimizar el tiempo.</p>

### 2.3.2 Revisión final

**Tabla 3 – Escenarios que se pueden presentar en la evaluación final**

Escenario	Solución
Se evaluaron pocas operaciones en el piloto	Puede analizarse la posibilidad de extender la duración del piloto unos meses más, revisar nuevamente el alcance de las operaciones que se transan día a día en la entidad, y revisar detalladamente las operaciones ya evaluadas.
Dificultad para interpretar los datos	Revisar las gráficas recomendadas para la interpretación de los indicadores.
Ajustes a las herramientas en cortos tiempos	Los potenciales ajustes a las herramientas se definen una vez finalizado el piloto; para su aplicación es necesario definir un período coherente con la complejidad de los ajustes.
El diligenciamiento de las herramientas toma tiempo	El programa o <b>software</b> implementado para el diseño de las herramientas podría dar opción a la automatización de los campos.
Tiempos largos para aprobación de operaciones	El tiempo promedio de aprobación de una operación no debería prolongarse con la implementación del SARAS. Por esto, es crucial definir los indicadores de tiempo para que los procesos se desarrollen en paralelo.

Fuente: Elaboración propia

### 2.4 Identificación de oportunidades de mejora a lo largo del proceso

Las reuniones periódicas de seguimiento son claves para verificar los avances de la implementación piloto. Ellas brindan el espacio ideal para plantear opiniones y propuestas de cambios o ajustes en las herramientas, procedimientos y políticas de cada etapa del SARAS. Es probable que en ellas se plantee la necesidad de profundizar en algún tema técnico relacionado con la evaluación ambiental y social.

Los usuarios de las herramientas de SARAS involucrados en las operaciones de crédito (analista de créditos, jefe de análisis, área de riesgo y área legal), deben participar en estas reuniones de seguimiento.

Cada una de las intervenciones debe quedar registrada en las minutas o informes, lo que será de gran utilidad en la toma de decisiones al concluir el piloto.

*Nota: Los cambios aplicados no deben modificar el cumplimiento del objetivo general del sistema, como tampoco suprimir la evaluación de temas clave según los estándares nacionales e internacionales, o incluso lo que determina la normatividad local en los casos que aplique.*





## Recuadro 7 – Ejemplo de la encuesta dirigida a los usuarios de las herramientas durante el desarrollo del piloto

### Ejemplo: encuesta dirigida a los usuarios de las herramientas del SARAS

La retroalimentación de los usuarios de las herramientas del piloto de SARAS es fundamental para la implementación de ajustes posteriores. El siguiente es el ejemplo de un formato de encuesta dirigida a estos participantes, que permitirá recolectar sus opiniones sobre el uso de estas herramientas.

#### 1.EVALUACIÓN SARAS PILOTO

Nombre

Cargo

Que categorías A&S evaluó con el SARAS?

A       B+       B       C

Nombre de Oficina/Sucursal:

Marque con una X "Sí" o "No" según corresponda

Si

No

Recomendaciones/comentarios

**a.¿** La herramienta de Lista de exclusión es fácil de diligenciar y se entiende la explicación de las actividades prohibidas?

**b.¿** La herramienta de categorización es entendible, fácil de diligenciar y explica adecuadamente los pasos a seguir?

**c. ¿**Los cuestionarios y sus preguntas facilitan la evaluación ambiental y social del cliente?

**d. ¿**El procesos del SARAS es claro y define los pasos para realizar la evaluación en los procesos diarios de la institución financiera?

## 2.5 Discusión sobre los resultados del piloto

Finalizado el piloto, es necesario verificar el cumplimiento de las metas definidas y de los indicadores de monitoreo del SARAS, y proceder con los ajustes identificados a lo largo de la implementación. Los resultados de los indicadores deben complementarse con el **feedback** recibido por los usuarios del sistema (colaboradores y clientes – de existir) de forma que los ajustes sean objetivos.

Una vez definidos los ajustes se debe construir un cronograma que permita monitorear el avance de los cambios y definir los tiempos máximos de entrega, como se muestra en el **Recuadro 8**. Esto facilitará los pasos a seguir en la implementación total del SARAS.

### Recuadro 8 – Definición del cronograma para aplicar al SARAS los ajustes identificados en el piloto

#### Ejemplo: cronograma para la implementación completa del SARAS

A continuación, se presenta un ejemplo del cronograma propuesto para la implementación definitiva del SARAS, al finalizar el piloto. El cronograma debe proveer el tiempo necesario para aplicar los respectivos ajustes en las herramientas o procesos.

En este sentido la misión del equipo encargado del diseño y monitoreo del SARAS es velar por el cumplimiento de los tiempos y de los compromisos pactados durante el piloto.

Actividad / quincenal	S1	S2	S3	S4	S5	S6	S7	S8
Revisión final del SARAS piloto y entrega de reporte de la evaluación final del SARAS piloto								
Reunión de presentación y discusión de los resultados del SARAS piloto								
Revisión de procesos, procedimientos y herramientas y sus respectivas actualizaciones								
Elaboración y entrega del plan de acción del SARAS completo								

## 3

# Recomendaciones implementación completa

Cuando se completa la implementación y evaluación de la fase piloto, es posible dar paso a la implementación completa del SARAS. En este punto, las herramientas del sistema comienzan a acoplarse a las aprobaciones de rutina de las operaciones definidas.



El acompañamiento al equipo operativo y el soporte y respuesta a las inquietudes de funcionamiento son cruciales en el éxito de esta implementación. Con el correr de los días, es probable que los clientes noten los cambios en las operaciones y se generen dudas mucho más específicas en el uso de las herramientas.

En esta sección se presenta una serie de recomendaciones y consideraciones generales para cada etapa del SARAS. Además, se exponen los posibles escenarios que pueden resultar a medida que avanza la implementación y cómo abordarlos.

Entre los aspectos que se contemplan en las recomendaciones generales para la implementación completa están: cronograma de trabajo, puntos focales, integración de herramientas a los sistemas de la institución financiera, la implementación continua gradual.

### 3.1 Recomendaciones por cada etapa de implementación del SARAS

A continuación, en la **Tabla 4**, se presentan las recomendaciones generales por cada etapa del SARAS:

**Tabla 4 - Recomendaciones generales por etapa del SARAS**

Etapa	Recomendaciones
Filtro inicial	<p>Considerando que la lista de exclusión adoptada por la institución financiera esté definida con base en estándares internacionales (BID, IFC, eco.business Fund, etc.), es importante mantener un seguimiento continuo para identificar cualquier cambio que dichas instituciones hagan a su lista de exclusión.</p> <p>Las modificaciones hechas en dichas listas o regulaciones deben incorporarse a la herramienta (en el sistema) y divulgarse a los involucrados en el proceso de crédito.</p> <p>Cabe indicar que algunas de las actividades de la lista de exclusión pueden ser financiadas con recursos propios (por ejemplo: producción de tabaco, producción de alcohol), pero no con recursos de multilaterales, tal como lo indican las listas de exclusión de algunos fondos. Otra variación es la existencia de una lista condicionada, que establezca topes para la participación de la cartera en dichos sectores (por ejemplo: 2% para tabaco).</p> <p>Por último, quedará a criterio de la institución actualizar dicha lista (agregando o restando actividades), asumiendo los riesgos que puedan generarse. Con este fin se recomienda efectuar una revisión anual.</p>

Etapa	Recomendaciones
Categorización	<p>El sistema de categorización ambiental y social (alta, media y baja) se diseña con base en la composición de la cartera actual de la institución financiera y considerando la legislación ambiental vigente de su respectivo país.</p> <p>En la medida en que nuevos sectores y actividades entren a formar parte de la cartera de crédito (lo que aumenta la complejidad de la cartera) será necesario actualizar y verificar el funcionamiento de las herramientas. Del mismo modo, cuando ocurra un cambio en la regulación ambiental, social o laboral, las herramientas (ya integradas a los sistemas) deberán ser actualizadas.</p> <p>En función de los cambios realizados, deben llevarse a cabo las correspondientes capacitaciones para los usuarios de las herramientas.</p>
Evaluación	<p>Los cuestionarios de conocimiento del cliente deben mantenerse actualizados conforme ingresen nuevos perfiles de clientes a la cartera del banco y en tanto vayan identificándose nuevos riesgos u oportunidades ambientales y sociales. Si, por ejemplo, la institución financiera aumenta su exposición a clientes de riesgo "A" (alto), se requerirá crear nuevos cuestionarios específicos para aquellos sectores. En concordancia con esto, los cuestionarios deberán revisarse cada dos años (incluso si la cartera se mantiene igual).</p> <p>Las guías sectoriales de la IFC<sup>8</sup> y del eco.business Fund<sup>9</sup>, analizan los principales riesgos por sector (agricultura, industria química, silvicultura, infraestructura, entre otros). Ambos deben servir como referencia para la actualización/ creación de cuestionarios.</p>
Gestión	<p>El sistema debe contar con una serie de cláusulas contractuales, divididas en dos grupos: (i) cláusulas generales (marco), aplicables a todos los contratos, relacionadas con el cumplimiento de la legislación ambiental y social y laboral del país de operación; (ii) cláusulas específicas (por cliente), aplicables a algunos tipos de proyectos – relativas a eventos fortuitos, vigencia de permisos y licencias; etc. Asimismo, deberán incorporarse <u>cláusulas ambientales y sociales específicas</u>, aplicables a algunos contratos de crédito.</p> <p>La aplicabilidad de cada tipo de cláusula según el contrato dependerá de los riesgos identificados en la evaluación del cliente. El comité decidirá si es pertinente la inclusión de cláusulas para mitigar los riesgos relevantes identificados. Es de anotar que la inclusión de cláusulas concierne al criterio de la institución financiera (oficial ambiental y social, área legal y comité de crédito).</p>

<sup>8</sup> Guías sectoriales de la IFC disponibles en <[https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics\\_ext\\_content/ifc\\_external\\_corporate\\_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines](https://www.ifc.org/wps/wcm/connect/topics_ext_content/ifc_external_corporate_site/sustainability-at-ifc/policies-standards/ehs-guidelines)>

<sup>9</sup> Guías sectoriales de EBF para el agronegocio disponibles en: <<https://www.ecobusiness.fund/es/academia/recursos/guias-sectoriales-para-los-agronegocios>>.

Etapa	Recomendaciones
Monitoreo	<p>Para hacer el debido seguimiento y asegurar el cumplimiento de las cláusulas y temas relevantes identificados en la evaluación ambiental y social, la información del cliente debe permanecer actualizada en la base de datos del sistema.</p> <p>Mantener la base de datos actualizada contribuye no solamente a acompañar la evolución del cliente, sino que permite la creación de reportes para multilaterales e inversionistas, productos verdes (como líneas de crédito verdes), emisión de bonos verdes (sociales o sostenibles), y estrategia interna.</p> <p>Para lograr la implementación del SARAS completo, es clave que todas las herramientas estén integradas a los sistemas y procesos de la institución, de modo que las actualizaciones y modificaciones puedan efectuarse en tiempo real, resulte fácil el acceso a la información y no se sobrecargue el trabajo de algún área en particular.</p> <p>Si al efectuar el monitoreo de un cliente se encuentra que éste ha incumplido con determinada cláusula ambiental y social, deberán tomarse, en conjunto con las áreas pertinentes, las medidas a que haya lugar, tales como el vencimiento anticipado del crédito.</p> <p>Asimismo, en los casos en que el cliente deba implementar medidas de mitigación de riesgos significativas, deben establecerse plazos negociados para el cumplimiento de dichas medidas.</p>

Fuente: Elaboración propia





Además de considerar las recomendaciones presentadas, es importante tener en cuenta que el piloto puede arrojar una serie de escenarios de mejora, tanto de las herramientas como de los procesos, que se mencionan a continuación.

**Tabla 5 – Escenarios posteriores a la implementación total del SARAS**

Escenarios	Solución
Errores en el diligenciamiento	En virtud de que las herramientas son utilizadas por colaboradores que no necesariamente cuentan con un amplio conocimiento de los temas ambientales y sociales, puede ocurrir que el diligenciamiento de ciertos ítems no sea correcto. Esto hace necesario efectuar verificaciones en la calidad de la información por medio de muestras aleatorias. Si se presentan casos de errores recurrentes, es aconsejable reforzar las capacitaciones en el uso de las herramientas.
Incumplimiento de las cláusulas ambientales y sociales	Las cláusulas contractuales deben establecer tiempos de cumplimiento. De no cumplirse dichos términos, es posible en primera instancia renegociar otro plazo con el cliente. Si este plazo tampoco se cumple, podría haber lugar a sanciones por parte de la institución.

Fuente: Elaboración propia

## 3.2 Recomendaciones generales para la estructura de gobernanza

Tabla 6 – Recomendaciones de responsabilidades para cada área

<b>Alta gerencia</b>	La alta gerencia es responsable por la aprobación y divulgación de la política ambiental y social: es su responsabilidad revisar y aprobar todos los aspectos y los procesos definidos para el SARAS, así como las modificaciones subsecuentes.
<b>Especialistas ambientales y sociales</b>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Los especialistas ambientales y sociales son responsables de la actualización periódica y permanente de las herramientas del SARAS:<ul style="list-style-type: none"><li>• lista de exclusión</li><li>• sistema de categorización ambientales y sociales</li><li>• cuestionarios sectoriales</li><li>• reportes ambientales y sociales para comité</li></ul>Estos funcionarios también deben garantizar la actualización del Manual. Al mantener un SARAS actualizado se garantiza la inserción de las mejores prácticas internacionales a los procesos de la institución.</li><li>2. Debe existir una constante sinergia y una retroalimentación continua entre los especialistas ambientales y sociales y las áreas operativas que están en contacto directo con el cliente. La comunicación entre estas áreas es fundamental para el éxito del SARAS. Las reuniones periódicas entre las áreas son cruciales para garantizar el <b>feedback</b> acerca de herramientas específicas y procesos y para incentivar la mejora continua en la implementación. Además, es de suma importancia que los especialistas ambientales y sociales mantengan una base de datos actualizada de estos temas e identifiquen puntos de mejora en procesos, procedimientos, herramientas y políticas.</li><li>3. Es tarea de los especialistas ambientales y sociales mantenerse actualizados sobre los acontecimientos ambientales y sociales a nivel país, para identificar posibles riesgos u oportunidades ambientales y sociales afines al negocio. Adicionalmente, necesitan monitorear lo pertinente a nivel internacional (por ejemplo, mejores prácticas como la exigencia de fondeadores) y realizar capacitaciones para profundizar y actualizar el conocimiento de los colaboradores del equipo operativo, con la finalidad de garantizar la mejor gestión posible.</li></ol>



## Equipo de soporte

Los siguientes son los aspectos más relevantes para el equipo de soporte:

1. Actualización de mapas de procesos: Los procesos e instrumentos del SARAS deben estar integrados a los mapas de proceso, diseñados y establecidos por el área de general de procesos y el Manual del SARAS.
2. Validación e integración de las cláusulas estándar a los contratos de crédito:
  - El equipo debe garantizar la integración de las cláusulas estándar definidas en el SARAS en todos los contratos de clientes de la institución financiera.
  - Debe existir una mayor sinergia entre los especialistas ambientales y sociales con el área legal ante definición e inclusión de cláusulas específicas en los contratos de crédito.
3. Plan de Capacitación SARAS:
  - El cronograma de entrenamientos del SARAS debe quedar integrado al plan anual de capacitaciones de la IF.
  - Las capacitaciones deben desarrollarse de acuerdo con las funciones y roles que desempeñan los diferentes funcionarios, tanto en el SARAS como en el proceso de crédito (gerentes, asesores, analistas), incluyendo capacitaciones integrales para nuevos funcionarios.
  - Para impartir y dirigir las sesiones de capacitación, es de gran utilidad el conocimiento de los funcionarios que participaron activamente en el SARAS piloto.

## Equipo operativo

1. El compromiso del equipo operativo asegura la participación de los asesores en la implementación del SARAS. Los gerentes/jefes de las áreas operativas juegan un papel clave en la implementación del sistema, al garantizar que:
  - Todas las solicitudes de crédito definidas en el alcance del cronograma de implementación sean evaluadas por el sistema.
  - Los asesores reciban orientación, en caso de que los procesos o instrumentos del SARAS sean modificados o haya dificultades en la implementación.
2. Parte de las habilidades de este equipo es tener un conocimiento completo del proceso SARAS y de la lista de exclusión, y apoyarse en los especialistas ambientales y sociales:
  - Es necesario conocer los criterios que rigen la lista de exclusión y comprender las actividades que la institución financiera no tiene permitido financiar.
  - Es necesario que exista una comunicación activa con los especialistas ambientales y sociales para consultar cualquier dudas o dificultades en la implementación del SARAS y la lista de exclusión.



# Conclusiones

La implementación de un SARAS adecuado en una institución financiera permite mitigar múltiples riesgos, mencionados a lo largo de los tres tomos de este Manual, dentro de los más importantes están: el evitar incremento de la cartera vencida asociada a la tangibilización de riesgos ambientales y sociales en los clientes, la prevención de riesgos indirectos por sanciones regulatorias ya sea por contaminación o por incumplimiento de la normatividad ambiental, la prevención de riesgos reputacionales, entre otros.

El seguir una metodología consistente que define un conjunto de herramientas, políticas y procesos acorde a las exigencias ambienta-

les y sociales a nivel regional permite que las instituciones además de mitigar estos riesgos, conozca de manera integral a sus clientes e identifique nuevas oportunidades de negocio que satisfacen las necesidades actuales de los mismos.

Estos tres tomos reúnen las características y los pasos a seguir de un SARAS que cumple con involucrar la evaluación y gestión de los riesgos ambientales y sociales dentro del proceso de aprobación de crédito, viabilizando para algunas entidades el acceso a fuentes de financiamiento internacional y facilitando la estructuración de nuevos instrumentos de Fondeo.



# Créditos

## Acerca de eco.business Fund

El eco.business Fund promueve las prácticas de negocio que contribuyen a la conservación de la biodiversidad, el uso sostenible de los recursos naturales y la mitigación al cambio climático y la adaptación a sus efectos, a través del sector privado. Al proporcionar financiamiento a empresas cuyas actividades se desarrollan en armonía con la conservación de la naturaleza y la biodiversidad, el eco.business Fund promueve inversiones que generen retornos financieros y ambientales. El fondo proporciona financiamiento a entidades crediticias calificadas que prestan fondos a prestatarios elegibles. Los prestatarios elegibles son aquellos que cuentan con alguna certificación reconocida o aquellos que implementan mejoras alineadas con metas de conservación y biodiversidad. El fondo apoya operaciones sostenibles en los sectores de agricultura, silvicultura, acuicultura y turismo.

## Aviso Legal

El eco.business Fund es un fondo de inversión especializado y regulado por las leyes de Luxemburgo, y está reservado para inversionistas institucionales, profesionales u otros negocios bien informados según las leyes de Luxemburgo. La idoneidad y precisión del documento de emisión o de los activos puestos en el fondo no han sido aprobados o rechazados por ninguna autoridad. La información contenida en el presente documento no constituye una oferta ni tampoco una solicitud de acción basada en los mismos, ni tampoco un compromiso de parte del Fondo a ofrecer sus acciones y/o

títulos de deuda a ningún inversionista. No se otorga ni se pretende dar ninguna garantía por medio de este documento respecto a la exhaustividad, actualidad o suficiencia de la información aquí brindada. No se podrá realizar ninguna inversión excepto sobre la base del documento de emisión del Fondo, el cual se puede solicitar sin costo alguno a Finance in Motion, Carlvon- Noorden-Platz 5, D-60596 Frankfurt a.M. No se puede distribuir en los Estados Unidos de América, Canadá, Japón o Australia, ni a ningún ciudadano estadounidense o en cualquier otra jurisdicción en la que se prohíba su distribución mediante la ley aplicable. El presente documento no necesariamente trata ni cubre cada uno de los aspectos relevantes a los que se refiere. La información aquí contenida no es ni deberá interpretarse como la provisión de asesoría de inversión, legal, fiscal o de otra índole. Esta información se ha preparado sin distinguir las circunstancias individuales financieras o de otra clase de las personas que la reciben.

## Información de contacto

eco.business Fund Latinoamérica & el Caribe  
Finance in Motion GmbH (Asesor del fondo)  
Avenida Calle 72 No. 6-30, Piso 19  
Bogotá, Colombia  
+57 1743 0687 109  
info@ecobusiness.fund  
www.ecobusiness.fund  
@ecobusinessfund